

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Sandra Viljumson

**VÕIMUSTAMISE RAKENDAMISE VÕIMALUSED EDUARD
VILDE LOKAAL & KOHVIKU NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: doktorant Elar Killumets
lektor, teadur Anne Reino

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(doktorant E. Killumets, lektor, teadur A. Reino)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2013. a.
Juhtimise õppetooli juhataja
(Prof. M. Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(Sandra Viljumson)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. VÕIMUSTAMISE OLEMUS JA SELLE MÕJU ETTEVÕTTE TASANDIL	7
1.1 Võimustamise mõiste ja liigitus	7
1.2. Võimustamise elementide mõju töörahulolule, pühendumusele ja motivatsioonile	20
2. TÖÖTAJATE VÕIMUSTAMINE VILDE LOKAALI NÄITEL	30
2.1 Vilde lokaali kirjeldus ja uurimismeetodite ülevaade	30
2.2 Vilde lokaalis läbiviidud uuringute analüüs.....	36
2.3. Ettepanekud võimustamise rakendamiseks Vilde lokaalis	49
KOKKUVÕTE.....	56
VIIDATUD ALLIKAD	59
LISAD	63
Lisa 1. Ankeetküsitlus Eduard Vilde lokaal & kohvikus	63
Lisa 2. Intervjuu plaan.....	67
SUMMARY	68

SISSEJUHATUS

Tänapäeva pidevas muutuses olevad keskkonnatingimused on autori arvamuse kohaselt pannud organisatsiooni juhte oma juhtimisstrateegiaid üle vaatama ning seeläbi on mõistetud, et selleks, et organisatsioon saaks olla edukas ja konkurentsivõimeline, on vaja maksimaalselt kasutada ära töötajate potentsiaali. Selle saavutamiseks peab juht kasutama motiveerivat ja toetavat juhtimisstiili, suurendades töötajate tegutsemisvabadust, kasvatades seeläbi töötajate pühendumust ettevõttele. Autor leiab, et töötajate võimustamine on üheks mooduseks, millega on võimalik eelmainitut saavutada.

Töötajate kaasamine juhtimisse ja nende võimustamine on Eestis vähelevinud ning seda tõestavad ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) tellitud uuringu tulemused. Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool ja OÜ EBS Education viisid 2010-2011. Aastal läbi viiest osast koosneva mitmetahulise juhtimisvaldkonna uuringu, mille eesmärgiks oli kaardistada ja hinnata juhtimisvaldkonnas tegutsejate teadlikkust ja võimekust ning välja töötada ettepanekud, kuidas EAS saaks kaasa aidata juhtimise tõhustamisele Eestis. Uurimuse ühe põhitulemusena toodi välja, et planeerimisel osalevad valdavalt omanikud ja tippjuhid ning keskastmejuhte kaasatakse ebapiisavalt. Keskjuhtide planeerimisse kaasamine võimaldaks laiendada juhtimise kandepinda nii, et ka teised töötajate grupid on juhtimisse kaasatud. Uuringust selgus, et ettevõtetes kasutatakse suhteliselt vähe uudseid ja erinevaid töökorralduse ja -suhete vorme ning pigem kasutatakse traditsioonilisi töösuhteid ja töökorraldust, mis võimaldab rakendada töötajate üle vahetut kontrolli. (Vadi *et al.* 2011: 5, 122) Toetudes eelkirjeldatud uuringu tulemustele leiab autor, et üheks võimalikuks lahenduseks töötajate kaasatuse suurendamiseks on võimustamise rakendamine organisatsioonides.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja pakkuda Eduard Vilde lokaal & kohvikule võimustamist, kuidas võimustamise rakendamise abil parandada töötajate motivatsiooni, töörahulolu ja pühendumust.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida erinevate autorite võimustamise käsitlusi, sealjuures selgitada struktuurse ja psühholoogilise võimustamise olemusi;
- kirjeldada võimustamise protsessi;
- välja tuua võimustamise elemendid ning kirjeldada võimustamise mõju töötajate tulemuslikkusele;
- anda ülevaade uurimisalusest organisatsioonist, Eduard Vilde lokaal & kohvik, ja läbiviidavatest uurimismeetoditest;
- viia läbi ettevõtte töötajate seas küsitlus ja intervjuu ning seejärel analüüsida, kuidas töötajad tunnetavad oma võimustatust;
- uurida Eduard Vilde lokaal & kohviku hetkeolukorda läbi võimustamise, tehes ettepanekuid ettevõtte tulemuslikkuse tõstmiseks, tuginedes psühholoogilise võimustamise teooriale.

Töö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ja empiirilisest, mis jagunevad omakorda vastavalt kaheks ja kolmeks alapeatükiks. Teoreetilise peatüki esimeses alapeatükis avab autor võimustamise definitsioone, tuues välja erinevate autorite poolt avaldatu, mõistmaks võimustamise olemust. Samuti selgitatakse võimustamist üksikisiku ja meeskonna tasandil. Seejärel käsitleb autor võimustamise mõiste jagunemist kaheks – psühholoogiline ja struktuurne võimustamine. Viimasena tuuakse antud alapeatükis välja võimustamise protsessi kirjeldus. Teises alapeatükis toob autor esmalt välja võimustamise elemendid, mis on vajalikud selleks, et töötaja oleks võimustatud ning seejärel antakse ülevaade võimustamise mõjust erinevatele tulemusnäitajatele.

Töö empiiriline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks. Empiirilise osa läbiviimiseks kogub autor esmalt informatsiooni uurimisaluse organisatsiooni juhtkonnalt, et saada ülevaade, milliseid kitsaskohti nende nägemuse kohaselt soovitakse võimustamisega parandada. Seejärel viiakse läbi uuring Vilde lokaali töötajate seas. Küsimustiku läbiviimisel kasutatakse olemasolevat küsimustikku, mis on juba varasemalt ka samalaadsetes uuringutes kasutusel olnud. Saadud tulemuste analüüs viidakse läbi statistikaprogrammiga SPSS 17.0. Küsimustiku abil uuritakse töötajate töörahulolu, eneseusku, pühendumust ja motivatsiooni töötada organisatsioonis ning seda, kuidas töötajad tunnetavad oma võimustamist praegusel momendil. Lisaks eelnevale viib autor läbi viis intervjuud, mis on

koostatud, tuginedes küsimustikust saadud informatsioonile. Autor soovib intervjuudega koguda lisaks uuringule täiendavat informatsiooni, et mõista selgemini hetkeolukorda Vilde lokaalis ning hinnata sarnasusi ja erinevusi uuringu ja intervjuude vahel. Eelneva läbiviimine on oluline, et seeläbi mõista organisatsioonis ilmnevate probleemide põhjuseid ja anda omapoolseid lahendusi nende lahendamiseks ja/või ennetamiseks.

Antud bakalaureusetöö puhul on uurimisaluse organisatsiooni juhtkonnal võimalik arvesse võtta autori poolt läbiviidud küsimustiku ja intervjuude analüüsi tulemusi ja autori poolt väljapakutud lahendusi töötajate võimustamiseks. Võimustamise rakendamine annab juhtkonnale võimaluse parandada antud organisatsioonis töötajate motivatsiooni ja pühendumust ning seeläbi luua püsivamaid tööalaseid suhteid oma töötajatega, mis omakorda mõjutab positiivselt ettevõtte tulemuslikkust.

Autor tänab Eduard Vilde lokaal & kohviku töötajaid ja juhtkonda koostöö eest. Samuti avaldab autor tänu enda mõlemale bakalaureusetöö juhendajale.

1. VÕIMUSTAMISE OLEMUS JA SELLE MÕJU ETTEVÕTTE TASANDIL

1.1 Võimustamise mõiste ja liigitus

Kui vaadelda organisatsiooni kui töötavat masinat, siis on juht koos töötajatega, selle masina käimashoidev ja elutähtis osa, tänu millele suudab organisatsioon tegutseda. Organisatsiooni tulemuslikuks toimimiseks on oluline, et kõik töötajad on suunatud saavutama ühtset eesmärki, olles motiveeritud ja pühendunud andma endast igal sammul parim. Eelmainitu tagamiseks on autori arvamuse kohaselt efektiivne rakendada töötajate võimustamist. Bakalaureusetöö teoreetilise osa esimeses alapeatükis avab autor erinevaid võimustamise definitsioone, tuues välja mitmete autorite sellekohased seisukohad. Seejärel kirjeldab autor võimustamise mõiste jagunemist kaheks (psühholoogiline ja struktuurne võimustamine) ning selgitab võimustamise kahe erineva tasandilist käsitlust (individuaalne ja meeskonna tasandil võimustamine). Lisaks eelnevale toob autor välja võimustamise protsessi kirjelduse.

Ülemaailmsed turud, digitaalsed sideteenused ja tihe konkurents on asetanud organisatsioonid surve alla, et tuleb olla järjest säästvamad ja kiiremini muutustele reageerivamad. Selleks, et tagada vastavus muutuvate keskkonnatingimustega ja olla konkurentsivõimelised, moodustavad paljud organisatsioonid oma töötajatest meeskondi, lootuses parandada oma tööprotsesside kiirust ja ettenägelikkust. Meeskondade moodustamisega on organisatsioonid püüdnud leida vahendit, millega tõsta meeskondade efektiivsust. Selleks vahendiks on üha enam kasutatud töötajate võimustamist. (Maynard *et al.* 2012: 2)

Võimustamise kui uue juhtimissuuna rakendamise kasulikkust ja olulisust on käsitlenud teisedki autorid. Kõige olulisem tegur organisatsiooni tootlikkuses ning lõppkokkuvõttes ka kogu ühiskonnas tervikuna on tööjõud. Uute juhtimissüsteemide arendamine peab juurutama lahendusi, mis parandavad tööjõu juhtimist, et mõjutada positiivselt töötajate

sooritust ja tootlikkust. Uue lahendusena on käsitletud töötajate võimustamist, mille abil saavad juhid tõhusalt suunata ja hallata organisatsiooni töötajaid, tehes seda läbi mitmesuguste kanalite, mis lähendavad töötajaid ja juhte. (Dehkordi *et al.* 2011: 809)

Võimustamise olemust saab määratleda mitmeti. Järgnevalt avab autor erinevate autorite definitsioonid selleks, et mõista ja luua tervikpilt võimustamise olemust. Üldjoontes öelduna on võimustamise all mõeldud protsessi, mis tagab töötajatele vajaliku nõustamise ja oskuste omandamise, võimaldades autonoomsust otsuste tegemisel (koos aruandekohustuse ja vastutusega), et langetada otsuseid vastuvõetavate parameetrite järgi, mis on üks osa organisatsioonikultuurist. (Carlos, Taborda 2000: 43) Võimustamine on seotud võimu ümberjagamisega. Selle all nähakse juhtkonnapoolset töötajate kaasamist ja soovi tekitada neis pühendumust, samal ajal täiustades töötajate panust organisatsiooni hüvanguks (Wilkinson 1998: 45). Võimustamine aitab inimestel paremini otsustada. See on seotud juhtide kommetega, mis aitavad kaasa võimustamise kultuuri loomisele ja selle arendamisele organisatsioonis. (Dehkordi *et al.* 2011: 809)

Võimustamist on kirjeldatud ka kui traditsioonilise hierarhiastruktuuri lagundajat. Näiteks antakse liinitöötajatele, kes on tekkivate probleemidega kõige paremini kursis, võim lahendada probleeme. (Blanchard 1997, viidatud Geroy *et al.* 1998: 57 vahendusel). Kui vaadelda traditsioonilist hierarhiastruktuuri, mille kohaselt otsuste vastuvõtmine kuulub juhi pädevusesse, võib öelda, et võimustamine annab osa otsustusõigust madalamal astmel olevale töötajale, et lahendada tekkinud probleemid kiiremini. Morales (1997, Geroy *et al.* 1998: 57 vahendusel) on öelnud, et võimustamine on töötajate koolitamine, et pakkuda igapäevasele usaldust, tuge, teadmisi, ideid, austust ja motivatsiooni eesmärgiga arendada töötaja oskusi. Võimustamine on protsess ja pikaajaline pühendumus, mis ühendab endas ettevõtte arengustrateegiaid, olles motiveeriv ja kasvatades töötajate seas lojaalsust (Geroy *et al.* 1998: 57). Conger ja Kanungo on välja toonud (1988: 474) arusaama võimustamisest, mille kohaselt ühendatakse võimustamine enesekindlusega: võimustamine on kui protsess, kus indiviidi usk iseendasse on suurenenud.

Võimustamine peab suunama edasi vastutuse võtmist ja otsuste langetamist kuni madalama astme töötajateni. Siinkohal on oluline, kuidas valmistada töötaja ette taolise vastutuse võtmiseks. Võimustamine annab töötajatele vahendid, millega nad saavad töötada

iseenda heaks. See võimaldab neil teha kõige paremini seda, mis vajab tegemist ja langetada iseseisvalt otsuseid, teades organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgid. Siinjuures tekib vajadus ka töötajate nõustamisele, et hinnata nende tugevusi ja nõrkusi. Nõustamine on vajalik, et sobitada töötajatele omaseid tugevusi organisatsioonipoolsete nõudmistega. Koolitamine ja arendamine on samuti tarvilikud, et kindlustada organisatsioonikultuuri ja väärtusi ning et mõista muudatuste vajadust. Töötajatele tuleb anda väärtuslikke ülesandeid ning vahendeid, et lahendada tekkinud probleeme. Võimustamine annab töötajatele tunnetuse, et nad omavad võimu ja kontrolli oma töö üle. Samuti paneb see töötajaid vastutama iseseisvalt langetatud otsuste eest. Sealjuures on juhi rolliks olla läbiviija ja treener, mitte aga kontrollier ja inspektor. Võimustamine suurendab energiat ja andekust, muutes sealjuures organisatsiooni konkurentsivõimelisemaks. (Carlos, Taborda 2000: 43) Autor leiab, et eelnevalt välja toodud seisukohad võimustamise olemusest on üsna erisugused. Erinevate võimustamise arusaamade põhikomponendid on koondatud tabelisse 1.

Tabel 1. Aspektid võimustamise definitsioonis

Põhikomponendid võimustamise definitsioonis	Autor ja artikli ilmumisaasta
<ul style="list-style-type: none"> • Koolitamine • Arendamine • Motivatsioon 	Morales 1997
<ul style="list-style-type: none"> • Lojaalsus • Motivatsioon 	Geroy <i>et al.</i> 1998
<ul style="list-style-type: none"> • Võimu ümberjagamine 	Blanchard 1997
<ul style="list-style-type: none"> • Võimu ümberjagamine • Pühendumus 	Wilkinson 1998
<ul style="list-style-type: none"> • Nõustamine • Oskuste omandamine • Autonoomsus • Vastutus 	Carlos/Taborda 2000

Allikas: (autori koostatud).

Integreerides aga omavahel erinevad eelnevalt välja toodud võimustamise seisukohad, on võimalik luua ühtne tervikpilt võimustamise olemusest. On teoreetikuid, kelle arvates on põhirõhk töötaja autonoomsuse tagamisel, samal ajal töötajat suunates ja koolitades, et ta oskaks oma tööülesannete lahendamisel ära kasutada võimalikult efektiivselt oma oskusi, teadvustades endale oma tugevusi ja nõrkusi. Eriladsete võimustamise sei-

sukohtade kirjeldamine näitab, et erinevad teoreetikud käsitlevad võimustamise olemust, lähtudes kahest erinevast vaatenurgast. Ühed rõhutavad töötajates tekitatud tunnet, et neile on antud võim langetada otsuseid ja olla justkui iseenda peremees, pannes töötajad vastutama oma töö saavutuste eest. Teised aga näevad võimustamises võimu ümberjagamist, rõhudes võimustamise lahtimõtestamisel pigem töötajale volitatud reaalsele võimule ja sellest tulenevalt ka vastutuse võtmisele langetatud otsuste ja tehtud töö eest, mille läbi on töötajal, peale rõhutatud tunnetusliku võimu, ka kontroll mõjutada organisatsiooni terviklikult. Autori arvates on võimustamine protsess, mille kaudu on juhtival positsioonil olevatel töötajatel võimalik suunata võimu ja vastutuse võtmist organisatsiooni madalama astme töötajateni, mis aitab suurendada töötajate kaasatust ja seeläbi töörahulolu, motivatsiooni ja pühendumust.

Võimustamine eeldab, et paljud oskused on töötajatel omandatud või vähemalt on neid võimalik omandada, arvestades ettenähtud organisatsiooni omapärasid ja võimalusi. Samuti eeldab võimustamine, et see, mis korralikult ei toimi, tuleneb sotsiaalsest struktuurist ja vahendite puudumisest, mis muudab võimatuks olemasolevaid kompetentse töö huvides ära kasutada. Eelnev tähendab, et nendel juhtudel, kus tuleb juurde õppida uusi oskuseid, on kõige paremaks õppimise mooduseks eluline kogemus, mitte õppeprogrammi läbimine, kus kõik, sealhulgas ka õppiv inimene, teavad, et sellisel juhul on siiski võim juhi käes. (Rappaport 1981: 16) Võimustamise rakendamisel on juhtkonnal vastutus luua selline töökeskkond, mis aitab suurendada töötajate võimekust ja tahet tegutseda volitatud viisil. Töökorraldus peab kõrvaldama kõik takistused, mis piiravad töötajate võimekust tegutseda volitatud viisil. Võimustamist ei ole korrektne vaadelda kui ühe inimese tegevust teisele. See on probleemkoht, mida on organisatsioonides kogetud võimustamise olemuse mõistmisel. Arvatakse, et keegi, tavaliselt juhtival positsioonil olev inimene, peab loobuma osaliselt oma võimust selleks, et võimustada oma alluvaid. (Heathfield 2012) Võttes aluseks eelnevalt väljatoodu, võib järeldada, et võimustamine pole tegevus ühelt indiviidilt teisele – võimustamine toimub pigem jagamise kaudu, mitte aga võimu üleandmisel juhtival positsioonil olevalt isikult tema alluvatele.

Juhtkond ja töötajad võivad olukordi lähtuvalt vaatenurga erisustest teisti mõista. On täheldatud, et juhtkonna ja alluvate arvamus töötajate võimustamisest erineb sellest, kuidas töötajad ise mõistavad nende endi võimustatust. Kui võimustamist määratletakse kui

kellelegi võimu ja autoriteedi andmist, siis ei pruugi töötajad uskuda enda võimustamisesse. Kui töötajad peavad saama loa iga väikseimagi otsuse vastuvõtmiseks, siis ei ole nad võimustatud. Eelnevale sarnaselt on ka juhul, kui töötajaid noomitakse valede otsuste vastuvõtmisel. Siinkohal on oluline, et töötajad ei tunneks end karistatuna, kui nad teevad vea. Karistus (siinkohal pole oluline, kuidas seda tajutakse) põhjustab nendes võimustatuse tunde vähenemist. On oluline läheneda töötajale õpetliku nõuandmisega, võttes seda kui osa õpiprotsessist ning tehes võimalikuks, et töötaja tunneb end enesekindlalt ja on veendunud, et järgmisel korral talitab ta õigesti. (Kilton 2012) Autor leiab, et organisatsioonidel tuleb eelnevale tähelepanu pöörata, kui soovitakse rakendada võimustamist – eelkõige on oluline, et juht kui võimustamise edasikandja mõistaks selle tegelikku olemust ja mõju oma töötajatele. Vastasel juhul võib võimustamise kasutamine olla ebaefektiivne ning seetõttu tekitada probleemseid situatsioone (näiteks kasvav arusaamatus töötajate seas ja korrapäratus tööülesannete täitmisel).

Töötajaid saab võimustada nii individuaalsel kui ka meeskonna tasandil. Võimustatud indiviidid ja meeskonnad on motiveeritud saavutama häid tulemusi, kuna nad usuvad, et neil on autonoomia ja võimalus täita olulisi ülesandeid, mis mõjutavad organisatsiooni. Võimustamine omab indiviidi ja meeskonna tasandil üsna sarnast tähendust. Indiviidi tasandil keskendutakse individuaalsele tajule, mis puudutab personaalset võimustatust, samal ajal kui meeskonna tasandil on tähelepanu all meeskonnaliikmete vahel jagatud taju. (Chen *et al.* 2007: 332) Üksikisiku tasandil on võimustamine kui usalduse, teadmiste ja arusaamise loomine ning isiklike oskuste arendamine, näiteks võime analüüsida situatsioone ja suhelda teistega tõhusamalt. Võimustatud olemine eeldab teatud tasemel ühist taju, emotsionaalset küpsust, ligipääsu asjakohasele informatsioonile ja oskustea- vet. (The meaning ... 2012)

Võimustatud meeskonnad on meeskonnad, mis planeerivad, teostavad ja täiustavad omapoolse panusega töö väärtust. Selle saavutamiseks arendavad nad meeskonnaliikmete võimekust, olles õppivad meeskonnad ja arengu edasiviivaks jõuks. Võimustada saab erinevaid meeskondi, näiteks lühiajaliselt kui ka pikemaks perioodiks loodud meeskondi, toote arendusega seotud meeskondi ning ka projektipõhiseid meeskondi. Võimustatud meeskonnad õpivad andma oma panust strateegilisse mõtlemisse, kasvata- des sobivaid strateegilisi sisendeid enda planeerimises, õppimises ja otsuste tegemise

protsessis. Võimustatud meeskonnad on miniatuursed mudelid kogu süsteemist, millest igaüks koos oma kuvandiga kannab edasi terviku kui hologrammi. (Brower 1995: 13, 17)

Võimustamine on keeruline protsess, mille üheks eesmärgiks on töötajate tulemuste ja rahulolu parandamine. Selle saavutamiseks on võimustamisel kaks jagunemist, mis lähevad erinevalt eelnevalt toodud tulemuste saavutamisele. Erinevad vaated ja varasemad läbiviidud tööd võimustamise kohta on töötanud välja kaks motiveerivat raamistikku: töö omaduste mudel ja Bandura töö enesetõhususest (*self-efficacy*), mille põhjal on tekkinud kaks erinevat jagunemist võimustamise mõistele: struktuurne ja psühholoogiline võimustamine. (Maynard *et al.* 2012: 1234)

Struktuurne võimustamine põhineb töö kavandamisel ja tööle iseloomulike joonte teadusuuringutel. Selle põhiidee keskendub autoriteedi ja vastutuse üleminekule kõrgemast juhtkonnast töötajale. Seepärast on struktuurses võimustamises peamiselt vaatluse all organisatsioonilised seisundid, mille kohaselt võim, otsuste tegemine ja formaalne kontroll ressursside üle on jagatud. (*Ibid.* 2012: 1234) Kontseptuaalselt põhineb struktuurne võimustamine olulisel määral töökoha töö kavandamisele ja tööle iseloomulikele tunnustele. Eelneva tõttu keskendutaksegi praktikas töö mitmekesistamisele, mille tulemuseks on isetoimivad meeskonnad või autonoomsed grupid. Struktuurse võimustamise põhiolemus keskendub töökorraldusele, mis muudab juhtimise rolli ning suunab vastutuse ja kohustused meeskonna liikmetele. (Mathieu *et al.* 2006: 97-98)

Erinevalt struktuursele võimustamisele keskendub psühholoogiline võimustamine indiviidi või meeskonna tajule, põhinedes sellele, et töötajad omavad võimu oma töö üle. Psühholoogiline võimustamine ei huvitu väga tegelikust autoriteedi ja vastutuse ümberpaigutamisest, vaid tugineb hoopis töötaja arusaamadele või tunnetuslikule seisundile võimustamise suhtes. Siin on põhiideeks see, et indiviid (või meeskond) peab uskuma, et ta omab võimu oma töö üle, mistõttu saab psühholoogilist võimustamist määratleda motiveeriva protsessina. Psühholoogilise võimustamise põhirõhk on tunnetusel või määratud seisundil, mis võimaldab töötajal või meeskonnal uskuda, et neil on kontroll oma töö üle. (Maynard *et al.* 2012: 1234-1235)

Psühholoogiline võimustamine hõlmab endas töötaja uskumusi, ootuseid ja motivatsiooni mõjuvõimu tingimustes. Selleks, et töötaja saaks kogeda psühholoogilist võimustamist, on olulised järgnevad kolm tingimust (Wilson 2011: 109):

- töötaja silmapaistvate omaduste mõistmine organisatsiooni rolli tingimustes;
- tunne, et töötajal on vahendid ja ressursid, et sooritada oma tööd ja kohaneda ootamatustega;
- tajus, et töötajale on antud autonoomia, et tööle rakendada antud vahendeid ja ressursse.

On erinevaid arvamusi selle kohta, milliseid käitumisviise ja suhtumist toob endaga kaasa psühholoogilise võimustamise rakendamine. Näiteks on välja pakutud, et psühholoogilise võimustamise tulemusena tunnevad töötajad tundeid, mis on seotud pädevuse ja suutlikkusega, näiteks (*Ibid.*: 109):

- on oma töö suhtes rahulolevamad;
- on rohkem pühendunud oma organisatsioonile;
- vähenenud on kavatsus loobuda oma tööst organisatsioonis;
- paremad töötulemused kui neil, kelle psühholoogilise võimustatuse tase on madalam.

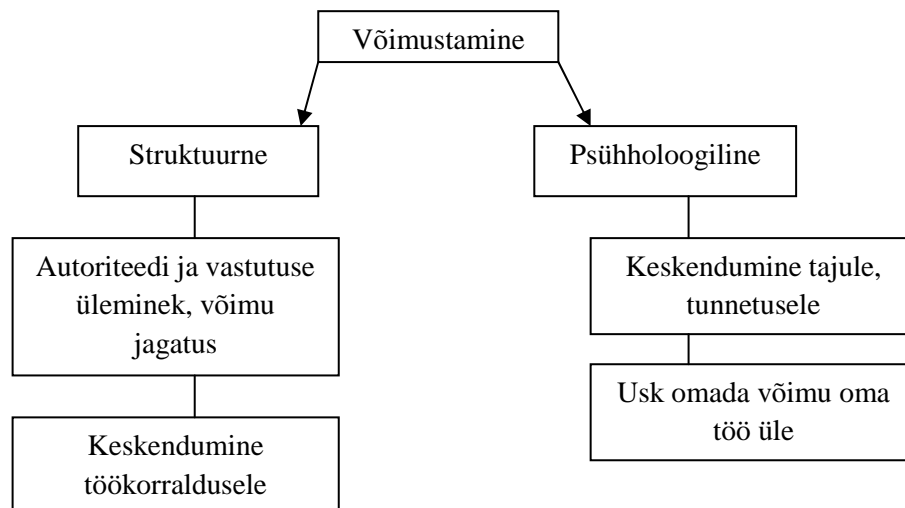
Psühholoogilist võimustamist käsitletakse kahe- või neljadimensioonilisena. Kahe dimensiooniline vaade keskendub töötaja arusaamadele autoriteedi ja vastutuse delegeerimisest. Selle kehtivust pole aga veel süstemaatilise uurimise käigus suudetud tõestada. (Maynard *et al.* 2012: 1235) Teine psühholoogilise võimustamise versioon defineerib seda meeskondades ja on nelja-dimensiooniline raamistik töötajate tajumisest (Mathieu *et al.* 2006: 98):

- pädevus ülesannete edukaks soorituseks;
- vaba tahe või vabadus otsustada, kuidas teostada oma ülesandeid;
- tähendusrikkuse tunnetamine, et nende töö on oluline;
- uskumus, et nende töö mõjutab suurema süsteemi tõhusust.

Struktuursed ja psühholoogilised lähenemised ei ole vastandlikud, pigem tagavad need kõikehõlmava vaatenurga võimustamise fenomenile (Mathieu *et al.* 2006: 98). Struktuurne võimustamine keskendub võimu üleminekule ja vastutuse edasi kandmisele

kõrgemast juhtkonnast töötajale. Struktuurne võimustamine huvitub otsustusõiguse tegelikust ülekandumisest ja sellest, kuidas seda on võimalik teha nii, et kasu, autoriteedi suunamisest ja teatud ülesannete eest vastutuse edasiandmisest, on töötaja jaoks mõistetav. Psühholoogiline võimustamine keskendub vähem reaalsele autoriteedi ja vastutuse üleandmisele ning selle asemel on fookuses töötaja taju või kognitiivne seisund võimustamise kohta. Siinkohal on kõige tähtsamaks indiviidide vajadus uskuda, et nad saavad oma tööd ise teha ning sellist psühholoogilist võimustamist saab määratleda kui motiveerivat protsessi. (Maynard *et al.* 2012: 3-4)

Võimustamise jagunemise kahe liigi, psühholoogilise ja struktuurse võimustamise, olemuse ja eripärad on autor koondanud joonisele 1.



Joonis 1. Struktuurne ja psühholoogiline võimustamine (autori koostatud).

Tuginedes joonisele 1 saab öelda, et struktuurse ja psühholoogilise võimustamise erinevus seisneb selles, et struktuursel võimustamisel annab juht vastutuse ja kohustused üle töötajale, kuid psühholoogilise võimustamise korral keskendutakse indiviidi või meeskonna tajule, et neil on võim iseseisvalt otsustada oma tööga seonduva üle. Autor on arvamisel, et töötajate psühholoogilisel ning struktuursel võimustamisel, olenemata sellest, kas on tegemist individuaalsel tasemel või meeskonna tasemel võimustamisega, on eeldus suuremale edule, saavutamaks soovitud tulemust, milleks on näiteks töötajate tööga rahulolu, pühendumus ja motivatsioon. Tähtis on, et iga töötaja mõistaks oma olu-

lisust organisatsiooni hüvanguks ning näeks, et tema tööpanus aitab samuti kaasa organisatsiooni edukusele.

Autori arvates on asjakohane selgitada võimustamise olemust võrreldes seda juhtimise ühe meetodi – delegeerimisega. Ka Türk (2001: 148) on vaadelnud võimustamist ja delegeerimist ning välja toonud, et töötajate võimustamine ja võimu delegeerimine on lähedased mõisted ning seisnevad töötajate iseseisvuse, õiguste ja võimu suurendamises organisatsioonis. Võimustamist on vaadeldud kui motiveerivat nähtust, mis tähendab õiguse andmist, mitte aga vaid delegeerimist. Õiguse andmine eeldab tingimuste loomist, mis suurendab motivatsiooni ülesandeid täita, läbi töötaja isikliku efektiivsuse arengu. Delegeerimine või vahendite jagamine on ainult üks osa tingimustest, mis võivad, aga ei pea, andma õigusi või võimalusi alluvate volitamiseks. Delegeerimise protsess on oma käsitlusalt liiga piirav, et sobituda võimustamise keerulisse olemusse. (Conger, Kanungo 1988: 474)

Autori arvates võidakse struktuurse võimustamise definitsiooni mõistmisel võimustamist samastada töötajatele tööülesannete delegeerimisega, kuna tegemist on üksteisele sarnanevate viisidega töötajate koordineerimisel. Nende kahe erineva termini lähemal uurimisel aga selgub, et tegemist on erinevalt toimivate protsessidega. Erisusi delegeerimise ja võimustamise vahel aitab mõista tabel 2.

Delegeerimise all peetakse peamiselt silmas autoriteedi jaotamist hierarhia erinevatel tasemel olevatele inimestele, juhtides delegeeritud isikuid, samal ajal säilitades nende tegevuse üle kontrolli (Empower people ... 2012). Võimustatakse nii indiviide kui ka meeskondi. Võimustamisel antakse võimustatud isikule või meeskonnale võimalus võtta vastu ise otsuseid, et saavutada soovitud tulemusi. Võimustamine loob usalduse ja sellega kaasneb vastutus ning aruandekohustus. Võimustamine edendab loovust ja vabadust, mida delegeerimisega ei kaasne. Delegeerimise puhul delegeeritakse isikutele konkreetseid ülesandeid ja töötajatel puudub võimalus ise langetada jooksvalt otsuseid juhtidega konsulteerimata. Võimustamise puhul võib tekkida probleeme sellega, et töötajad ei mõista ega tunneta võimustamist, mis omakorda ei vii aga soovitud tulemusteni. Seega on oluline, et töötajad mõistaksid võimustamise olemust ja teaksid, mida see endaga kaasa toob. Delegeerimine, ilma võimustamiseta, võib aga tekitada töötajates rahulolematust ja hirmu, mille tulemusena võib tekkida olukordi, mil töötaja langetatud otsus ei

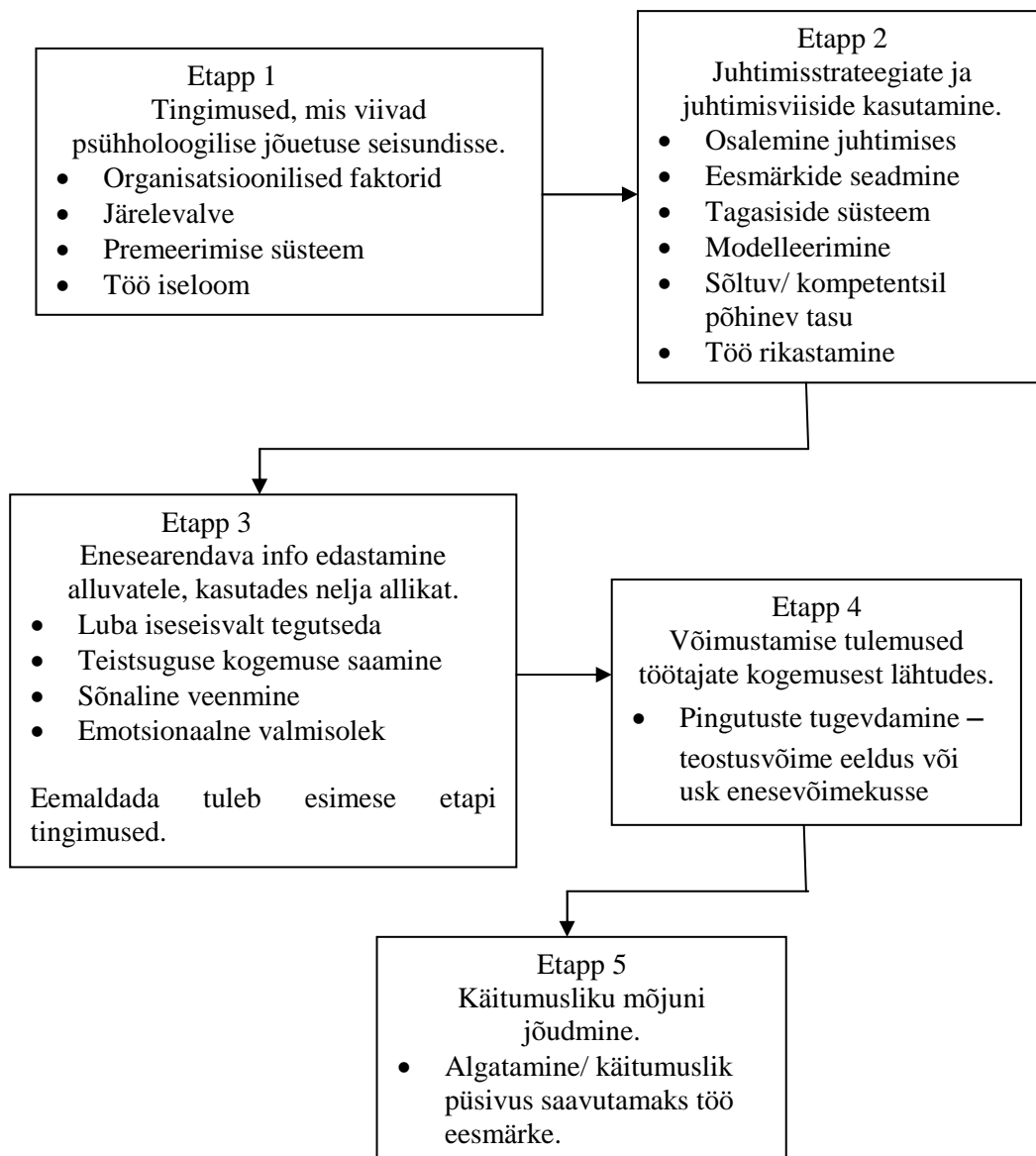
ole meeltmööda juhtkonnale. Autori arvates viib see omakorda konfliktide tekkimiseni töötaja ja juhtkonna vahel, millel on negatiivne mõju töötajatele delegeeritud ülesannete eesmärgipärasele sooritusele. Õigesti teostatud delegeerimine ei ole vastuolus võimustamisega, kuid pole ka ainuüksi piisav organisatsiooni jaoks, et konkureerida tänapäeva dünaamilises keskkonnas. Spetsialistid peaksid välja arendama organisatsiooni võimustamise kultuuri, et inimesed oleksid nõus kasutama organisatsiooni poolt delegeeritud võimu. (Empower people ... 2012) Türk (2001: 149) on välja toonud, et töötajate võimustamine ning õiguste, kohustuste ja vastutuse delegeerimine võimaldavad oluliselt suurendada töötajate kompetentsust ja tööle pühendumist.

Tabel 2. Erinevused delegeerimise ja võimustamise vahel

Võtmeaspektid	Delegeerimine	Võimustamine
Aruandekohustus	Isik, kellele delegeeriti	Võimustatud isik või meeskond
Põhirõhk	Menetlus, kontroll ja juhatamine	Tulem ja saavutus
Iseloom	Ülesannete põhine, piirav	Strateegiline ja eesmärgipõhine, innustatakse loovust ja võimaldatakse vabadust
Mõõtmine	Pidev jälgimine	Aeg-ajalt ja lõpliku tulemi järgi
Kultuurilised erisused	Kindel kord	Usaldus
Organisatsioonilised probleemid	Juhatamise probleem	Juhtimise probleem

Allikas: (Empower people ... 2012)

Järgnevalt toob autor võimustamise protsessi kirjelduse ja seda kujutava joonise (vt joonis 2). Võimustamine on kui organisatsiooniliikmete enesetõhususe (*self-efficacy*) täiustamise protsess, mis hõlmab organisatsiooni tulemuslikkust pärssivate tingimuste identifitseerimist ja nende eemaldamist, arvestades nii formaalset organisatsiooni tava kui ka mitteametlikke töötamisharjumusi ning pakkudes töötajatele vajalikku informatsiooni. Võimustamise protsessi saab vaadelda viie etapilisena, mis sisaldab endas psühholoogilise võimustamise seisundi kogemust, sellele eelnevaid tingimusi ja käitumuslikke tagajärgi. Viis etappi on toodud joonisele 2.



Joonis 2. Võimustamise protsess. Allikas: (Conger, Kanungo 1988: 475)

Võimustamise protsessi esimeses etapis toimub organisatsioonis hetkeolukorra hindamine - kes on vastutav alluvates tekitatud tulemuslikkust pärssivate tingimuste tundmise eest (Conger, Kanungo 1988: 475). Autor järeldeb, et esimeses etapis määratletakse, kuidas organisatsioonis töötajate töökorraldus, õigused ja kohustused kujundatud on. Siin tuleb välja tuua aspektid, mis vajavad organisatsioonis kas parandamist, arendamist või asendamist.

Võimustamise protsessi teises etapis toob juhataja välja võimustamise strateegiad. Strateegiate eesmärk pole üksnes eemaldada tingimusi, mis tekitavad töötajates võimetust,

vaid ka pakkuda alluvatele informatsiooni enesearenguks, mis on aluseks võimustamise protsessi kolmandale etapile. (Conger, Kanungo 1988: 475) Autori arvamuse kohaselt toimub võimustamise protsessi teises etapis erinevate tegevuste ja suundade määratlemine, millega soovitakse suurendada töötajate võimustatust organisatsioonis. Võimustamise protsessi kolmandas etapis keskendutakse aga töökeskkonna loomisele, et kindlustada etapis kaks toodud muudatuste vastuvõetavus töötajatele. Kolmandas etapis saadud informatsiooni tulemusena tunnevad alluvad end neljandas etapis võimustatuna ja võimustamise mõju käitumisele on märgatav viiendas etapis (*Ibid.* 1988: 474).

Võimustamine on motivatsiooni loomine, mis tähendab töötajate mõistmist nende sõltumatuse ja võimu kontrollimise vaatenurgast. Kui töötajad on võimustatud, siis nad tunnevad, et nad omavad energiat ja kontrolli oma töö üle. Sellisel juhul on töötajate enese määratlemisel suurenenud nii võim, enesehinnang kui ka enesetõhusus. Võimustatud inimesed jagavad teineteisega neile antud ressursse ja informatsiooni ning nad saavad seeläbi üheks osaks organisatsioonikultuurist. Võimustamise protsessis tuleb juhtidel anda töötajatele informatsiooni ja positiivset tagasisidet. Kui juhid lasevad töötajatel osaleda otsustusprotsessides, siis tunnevad töötajad end rahulolevalt, austatud ja vabana ning seeläbi kasvab ka organisatsiooni tulemuslikkus. (Dehkordi *et al.* 2011: 809-810)

Võimustamise protsessis saab esineda mitmeid probleeme ja takistusi, mis võivad tuleneda nii töötajatest kui ka juhtidest, mistõttu kumbki osapooltest võib võidelda muudatuste läbiviimise vastu. Töötajad, keda ei ole võimustatud, võivad olla võimustamise vastu, kuna neis on tekkinud hirm suurenenud vastutuse ees. Veel üks põhjus, miks võidakse organisatsioonis olla võimustamise vastu, on juhtidepoolne arvamus, mille kohaselt piirab võimustamine nende võimu. (Dehkordi *et al.* 2011: 811)

Võimustamine on protsess, kus inimese usk enda enesetõhususse suureneb. Võimustamine tähendab, üks kahest, kas selle uskumuse suurendamist või inimese usu nõrgestamist enese võimetusse. Arvatakse, et töötaja isiklik efektiivsus võib tuleneda sisemistest vajadustest, nagu loomumane enesemääramise vajadus, ajend kompetentsuse saavutamiseks ning võimu ja eneseteostamise vajadus. Kui töötaja on võimustatud, siis tema ootused iseenda tulemustesse on kõrgemad. Võimustatud töötajad arendavad enda isiklikke oskusi või „ma suudan“ suhtumist ning seda olemata lootusest saavutada heakskiidetud tulemusi. Võimustamine tuleneb alluvate

eneseefektiivsust hõlmavate aspektide suurendamisest, mitte aga lootusest saavutada heakskiidetud tulemusi. Isegi sellisel juhul, mil soovitud tulemuste saavutamine ebaõnnestub, võivad inividid tunda end võimustatuna, kui nende usku efektiivsusesse kinnitab ka nende juht, tunnustades nende poolt tehtud sooritusi (st “me küll võisime kaotada võistluse, kuid olen uhke teie saavutuste üle, järgmine kord läheb meil paremini“). Võimustamise protsessis on juhtidel võimalus kehtestada kõrgemaid eesmäärke, sealjuures aidates töötajatel neid omaks võtta. Võimustamise praktiseerimine võib olla kasulik ka selleks, et alluvaid motiveerida jääma kindlaks, vaatamata keerulistele organisatsioonisisestele takistustele. (Conger, Kanungo 1988: 474, 476)

Võimustamisega antakse töötajatele vabadust otsuste tegemisel, aidates sellega muuta organisatsiooni tööd paindlikumaks, kuna laiemalt mõtestatuna tähendab võimustamine kellelegi võimu delegeerimist millegi sooritamiseks. Eelnevalt toodud võimustamise mõiste on seoses traditsiooniliste juhtimismeetoditega, mistõttu määratlevad uurimused võimustamist kui meetodit, millega parandada otsustusprotsessi organisatsiooni madalamal tasemel ja suurendada töötajate töökogemust. (Dehkordi *et al.* 2011: 809)

Võimustamine on protsess, mille eesmärgiks on töötajate iseseisvuse suurendamine, andes neile vabaduse langetada iseseisvalt otsuseid, millega lahendada tekkivaid probleeme, ilma pideva juhtkonnapoolse kontrollita. Võimustada on võimalik töötajaid nii individuaalsel (tagatakse üksikisiku tajumine - töötaja tunneb, et tal on antud võim vastu võtta otsuseid) kui ka meeskonna tasandil (rõhutakse meeskonna terviklikule tunnetusele sellest, et neil on võim langetada otsuseid ja suunata iseseisvalt meeskonnatööd). Võimustamisele on võimalik läheneda nii psühholoogilisest kui ka struktuursest vaatenurgast, mille korral esimesel juhul keskendutakse usule omada võimu oma töö üle ning teisel juhul töökorraldusele. Üldisemalt on võimustamise all silmas peetud protsessi, mille käigus töötajaid koolitatakse, nõustatakse, juhendatakse ja suunatakse eesmärgipärasele tegevusele, tekitades neis tunde, et nende töö on nende endi kui ka organisatsiooni jaoks oluline. Kuna võimustamise olemust käsitlevad arusaamad hõlmavad endas ka mitmeid tulemusnäitajaid (nt motivatsioon, pühendumus, töörahulolu), peab autor oluliseks vaadelda järgnevas alapeatükis võimustamise mõju erinevatele tulemusnäitajatele läbi mitmesuguste läbiviidud uuringute.

1.2. Võimustamise elementide mõju töörahulolule, pühendumusele ja motivatsioonile

Antud alapeatükis kirjeldab autor võimustamise elemente ja selgitab võimustamise mõju töörahulolule, pühendumusele ja motivatsioonile, keskendudes läbiviidud uurimustele. Toodud uuringute valimisel on autor keskendunud psühholoogilise võimustamise rakendamisele ja selle mõjule erinevates organisatsioonides ja valdkondades. Põhjuseks on antud bakalaureusetöö uurimisaluse organisatsiooni poolt esitatud probleem (vt ptk 2.1), millele on, võttes arvesse organisatsiooni spetsiifikat ja suurust, võimalik lahendust leida psühholoogilise võimustamise rakendamisega.

Võimustamise propageerimise aluseks oli veendumus, nii 1940ndatel, 1970ndatel kui ka tänapäeval, et võimustamise rakendamine parandab töötaja sooritust, tööga rahulolu ja positiivset hoiakut tööandja suhtes. (Maynard *et al.* 2012: 1231-1232) Erinevate uurimuste tulemused on näidanud, et võimustamisest saavad kasu nii organisatsioon kui selle töötajad. Kui töötajad tunnevad end võimustatult, siis on sellel positiivne mõju nende töötulemustele. (Spreitzer 2008: 61)

Esimene samm tõhusa võimustamise poole on tõhus töötajate värbamine ja valik ning nende väljaõpetamine. Lisaks õigete inimeste töölevõtmisele, peavad organisatsioonid tagama neile väljaõppe ja vahendid, mida nad vajavad, sooritamaks oma tööd tulemuslikult. Siiski ei piisa ainuüksi kompetentsetest töötajatest koosnevast meeskonnast. Selleks, et töötajad saaksid olla tõeliselt võimustatud ning sooritada oma tööd edukalt peavad paigas olema järgmised viis elementi: informatsioon, teadmised, otsustusvõime, tähendus, hüvitised. (Daft 2008: 244) Ka Spreitzer (1995: 1443) on välja toonud võimustamise elemendid, milleks on tähendus, pädevus, enesekehtestamine ja mõju.

Ettevõtetes, milles on töötajad võimustatud, jagatakse töötajatega ettevõttega seonduvat informatsiooni. Näiteks saab siinkohal tuua tootmisettevõtte, kus jagati kõigi töötajatega informatsiooni ettevõtte terviklikust toimimisest. Juhatajad edastasid läbi korraliste koosolekute kõigile töötajatele terviklikku informatsiooni iga osakonna edust ja mahajäämusest ning üldisest toimimisest, selleks, et töötajad mõistaksid, kuidas ettevõttel tervikuna läheb ning saaksid vajaduse korral omalt poolt kaasa mahajäänud

osakonna järelejäudmisele, et tagada ettevõtte püstitatud eesmärkideni jõudmise. (Daft 2008: 244)

Ettevõtted koolitavad töötajaid, et nad omandaksid vajalikud teadmised ja oskused, mida nad vajavad selleks, et nad saaksid omalt poolt panustada ettevõtte püstitatud eesmärkide saavutamisele ja tulemuslikkuse tõstmisele. Teadmised ja oskused viivad pädevuseni ja töötaja veendumuseni, et ta on võimeline sooritama oma tööd edukalt. Näiteks saab tuua ühe tootmisettevõtte, kus juhtkond andis oma töömeeskondadele volitused ja vastutuse konveieri liini sulgemiseks, mis andis töötajatele laiaulatusliku kogemuse, kuidas diagnoosida ja tõlgendada liini talitushäiret ning lisaks ka teadmised sulgemise ja taaskäivitamisega kaasnevate kulude kohta. Töötajad töötasid läbi juhtumiuuringud, mille käigus praktiseeriti liini sulgemist, et nad tunneksid, et neil on oskused langetada häid otsuseid ka reaalelulistel olukordades. (*Ibid.* 2008: 244) Pädevuse all on silmas peetud inimese eneseusku oma võimekusse teha oma tööd. Teisiti öelduna usub töötaja, et ta on võimeline ja piisavalt kvalifitseeritud, et täita talle määratud kohustusi ja parandades sealjuures oma tulemusi. (Spreitzer 1995: 1443)

Töötajatel on võim langetada olulisi otsuseid. Mitmed tänapäeva konkurentsivõimelised ettevõtted annavad oma töötajatele võimu mõjutada töö protseduure ja organisatsiooni tegevust läbi nn. kvaliteediringide ja isejuhtivate meeskondade. Näiteks, tuvastavad ja lahendavad ühe ettevõtte töötajad tootmisel tekkivaid probleeme ning otsustavad, kuidas enda aega kõige paremini organiseerida, et vajalik töö saaks tehtud. Neil on võimalik määrata kindlaks konkreetsete tunnid, mil nad peavad oma töökohustusi täitma. Näiteks võib töötaja teha neli tundi tööd, lahkuda ning mõne aja möödudes naasta, et teha ülejäänud neli tundi tööd. (Daft 2008: 244)

Võimustatud töötajad peavad oma tööd oluliseks ja tähendusrikkaks ning nad mõistavad oma töö tähendust ja mõju. Nad näevad end võimekana ja mõjukana ning mõistavad oma töö mõju kliendile, teistele sidusrühmadele ja organisatsiooni edule. Mõistes igapäevaste tegevuste omavahelist seost organisatsiooni nägemusega, annab see inimestele aimu nende töö tähendusest. See võimaldab töötajatel oma tegevused nägemustega siduda ja mõjutada oma töö tulemusi. (*Ibid.*: 244-245)

Tähendus sõltub töökoha nõuetest, uskumustest, väärtustest ja inimeste käitumisest. Ideaalses olukorras mõistab töötaja oma töö olulisust nii organisatsiooni kui ka enese heaks, seega pööravad on rohkem tähelepanu sellele, mida nad teevad. Selle tulemusena on võimalik, et nad töötavad paremini ja on enese üle uhked. (Spreitzer 1995: 1443)

Uurimused on avaldanud õiglase tasu ja tunnustamise süsteemide olulisuse võimustamise toetamisel. Hüvitised aitavad hoida töötajate motiveerituse taset kõrgel, et nad ikka edeneksid püstitatud eesmärkide suunas. Juhid uurivad ja kavandavad hüvitiste süsteeme ümber tähelepanelikult, et toetada võimustamist ja meeskonnatööd. Kaks moodust, kuidas organisatsioonid saavad rahaliselt töötajaid premeerida ettevõtte tulemuslikkuse põhjal on näiteks kasumi ja töötajatele aktsiaosaluse jagamise plaanide läbi. Näiteks kasutatakse ühes ettevõttes kolme hüvitise vormi — palka, kasumi jagamist ja aktsiate omandamise programmi. Erinevalt tavapärasest „piitsa ja prääniku“ lähenemisest, keskenduvad sellised hüvitised pigem meeskonna tulemuslikkusele kui individuaalsele sooritusel. Oluline on aga mõista, et hüvitised on vaid üks osa võimustamisest, mitte ainus motiveerimise võimalus. (Daft 2008: 245)

Spreitzer (1995: 1443) on välja toonud kaks võimustamise elementi, mida Daft pole käsitlenud – enesekindlus ja mõju. Enesekindluse all on silmas peetud töötaja mõistmist, et tal on kontroll oma töö üle. Sellisel juhul tunnevad töötajad, et neil on piisavalt palju vabadust ja võimu otsustada ning tegutseda erinevates olukordades. Mõju all on silmas peetud seda, mil määral on töötajal võimalik avaldada mõju organisatsiooni strateegiatele, administratiivsele poolele või tegevuste tulemustele. Teisest küljest, kui töötaja ei mõista oma rolli olulisust organisatsioonis, siis võivad nad tunda, et neil puudub igasugune võim mõjutada organisatsiooni toimimist. (Daft 1995: 1443-1444)

Autori arvates võimaldab eelnevalt kirjeldatud elementide tagamine hõlpsamalt töötajaid võimustada ja luua paremad tingimused võimustamise terviklikuks toimimiseks ning positiivsete tulemuste tagamiseks. Kui töötaja tunneb end võimustatuna, siis tagab see ka lisaks parematele töötulemustele mitmeid positiivseid lisaväärtusi nii töötaja enda kui organisatsiooni heaks. Järgnevalt kirjeldab autor võimustamise mõju erinevatele efektiivsusnäitajatele.

Võimustatus nõuab indiviididelt sobivate ja mõistlike otsuste tegemist, mille tulemuseks on täiustatud protsess või toode. Pühendumust on kõige paremini võimalik luua võimustamisega. Võimustamine annab organisatsioonile olulisi eeliseid. Esiteks, tekitab see töötajates tunde, et nad mängivad organisatsiooni edus suurt rolli. Teiseks loob võimustamine pühendumise ja ühtekuuluvusetunde. Kolmandaks, võimustatud töötajad suudavad ise püstitada enese jaoks eesmärged; töö muutub nende jaoks põnevaks, stimuleerivaks, nauditavaks ja tähendusrikkaks. Võimustamine loob usalduse ja edendab organisatsiooniliikmete omavahelist kommunikatsiooni. Võimustamisega kaasneb vastutus, aruandekohustus ja stabiilsus. Töötajad ei pea mitte ainult olema võimustatud selleks, et nad õigeid otsuseid suudaks langetada, vaid nad peavad ka suutma vastutama langetatud otsuste eest, see aitab töötajad motiveerida. (Scarnati, Scarnati 2002: 115-116)

Kui juhid võimustavad oma töötajaid, siis muutub töö nende jaoks olulisemaks ja tähendusrikkamaks ning selle tulemusena on nad fookusseeritud oma ülesannete täitmisele. Võimustamine tekitab samuti enesetõhususe tunde, mis suurendab töötajates eneseusku oma võimetesse tulla toime etteantud ülesannetega. Töötajatele vabaduse ja võimu andmine mõjutab nende taju enese mõjust oma tööle. Teisiti öelduna, võimustatud töötajad tunnevad, et neid on kaasatud otsuste tegemise protsessi ja et nad võivad omaalgatuslikult tegutseda ja otsustada, kuidas teha oma tööd ja teenindada kliente paremini. Läbiviidud uuring näitas, et võimustamine avaldab positiivset ja otsest mõju töötajate kliendile orienteeritud suhtumisele. Toitlustusettevõtted, mis praktiseerivad võimustamist, julgustavad oma töötajaid pakkuma klientidele paremat teeninduskvaliteeti. Näiteks kui töötajad näevad oma tööülesannete tähendust, siis tõenäoliselt nad tunnevad loomulikku rõõmu või vajadust täita klientide soove neid teenindades. Lisaks kui töötajad tunnevad, et tehtav töö on oluline ja nende jaoks tähendusrikas, siis nad on valmis pöörama oma klientidele individuaalset tähelepanu, lahendades klienditeenindusega seonduvaid probleeme. Töötajad, kes on oma võimetes kindlad, tunnevad tõenäoliselt, et on oluline mõista kliendi vajadusi ja tunda rõõmu kliendile õigeaegse ja hea teeninduse pakkumisest. (Gazzoli *et al.* 2012: 18)

Võimustamine mõjutab organisatsioonilist õppimist eri viisidel. Detsentraliseeritud meeskonna baasil põhinevas organisatsioonilises struktuuris on töötajatel võimalus hinnata oma töö tulemuslikkust ja tuua välja meetmeid olukorra parandamiseks, asendades

sellega vana rutiini uuga. Selline paindlikkus aitab organisatsioonil kohaneda koos töötajatega kiirelt muutuva sise- ja väliskeskkonnaga. (Grinsven, Visser 2011: 382) Kaasaegses ärimaailmas peetakse võimustamist üheks kõige tõhusamaks meetodiks, et suurendada motivatsiooni, ennetavat lähenemisviisi ning vähendada terviseprobleeme. (Yoon 2001: 202) Tööd on võimalik muuta oma olemuselt motiveerivamaks läbi selle ümberkavandamise selliselt, et töötajatel oleks kontroll nende ülesannete üle, mida tavaliselt täidavad vahetud juhid. Näiteks, peetakse motiveerivaks juba seda kui töötajatel on võimalik töögraafiku koostamisel osaleda. See annab töötajatele võimaluse osaleda nende töönädala planeerimisel. (Yukl, Becker 2006: 212) Autori arvates on äärmiselt oluline töötajate motiveeritus, kuna see tagab paremad töötulemused ja töötajate keskendumise konkreetsetele, ettenähtud tööülesannetele.

Võimustamise võimalused on piiratud kui töötajate töö on rutiinne, masstootmisega seotud või teenindusalane. Klienditeeninduse ametikohti on võimalik paremini võimustada, kui organisatsiooni strateegia võimaldab alluvatel suunata kliendile kohandatud ja personaalsemat tähelepanu ning luua pikema perspektiiviga ja püsivad suhted konkreetsete klientidega. (*Ibid.*: 212) Võimustamine tähendab anda kellelegi võimu või autonoomiat. Näiteks tähendab see teenindussektoris seda, et ka esmatasandi töötajatel, klienditeenindajatel, on võimalus langetada otsuseid, mis on erandiks kehtestatud reeglitele, näiteks pakkuda kliendile kogetud ebameeldivuste korvamiseks kliendi eelistustest lähtuvat lahendust, arvestades sealjuures organisatsiooni kehtestatud piiranguid. Võimaldades madalama astmega töötajatel teha mõningaid erandeid, säästetakse nii kliendi kui ka ettevõtte väärtuslikku aega. Sellisel juhul ei pea vahetu juht olema koheselt kättesaadav lihtsamate otsuste tegemisel, see tagab hea tahte ja kliendi rahulolu ning annab klienditeenindajale õiguse iseseisvalt otsuseid langetada. Kui kliendid mõistaksid, et klienditeenindaja peab igas olukorras küsima eraldi luba, siis võib juhtuda nii, et klient pöörub järgmisel korral kõrgema astme töötaja poole, et kiiremini olukorrale lahendust leida. (Kilton 2012)

Teeninduse valdkonnast saab näiteks tuua olukorra, mil klienditeenindaja ja tema vahetu juht vaidlesid 30 minutit selle üle, kas anda kliendile 10 dollariline hüvitis ebatavaliste asjaolude tõttu või mitte. Ettevõttel peaks olema välja töötatud mõõdukas erandite tegemise eeskiri või süsteem. Organisatsioonil tuleb paika panna piirid, kui palju võib

mööndusi teha paika pandud reeglitest. Töötaja saab omandada antud möönduste tegemise eeskirja või süsteemi, saades juhtkonnalt juhtnööre, erinevate toimingute sooritamiseks. Üheks on kliendi kiire ja efektiivne teenindamine. Teiseks, pole enam vahetul juhil vaja langetada jooksvalt otsuseid, milleks on tegelikult võimeline ka keegi teine. Positiivne mõju avaldub ka töötajate enesetundele, kuna neil on võimalik langetada ise otsuseid ja omada seeläbi suuremat võimu iseenda üle. (Kilton 2012)

Meeskondade võimustamine pakub organisatsioonile väga mitmeid potentsiaalseid eeliseid. Suurem autonoomia ja valikuvõimalus viib rahulolevamate ja organisatsioonile lojaalsemate töötajateni. Töötajad, kes saavad ise langetada otsuseid ja alगतada muudatusi, võtavad tõenäolisemalt vastutuse tehtud töö eest ja võivad olla motiveeritumad tootmaks kõrgekvaliteedilist toodet või teenust. Isetoimivate meeskondade kasutamine toob endaga kaasa juhtide ja personalispetsialistide arvu vähenemise, mis viib omakorda madalamate kuludeni (autor käsitles isetoimivaid meeskondi lähemalt peatükis 1.1.). (Yukl, Becker 2006: 217) Kui ettevõtted tegelevad töötajate võimustamisega, siis on töötajad suurema tõenäosusega riskialti käitumisega, mis on organisatsioonile kasulik. Ettevõtted, kes võimustavad töötajaid, on saavutanud palju materiaalist ja psühholoogilist kasu: vahetud juhid, kes kirjeldasid kõrgetasemelist võimustamist, on oma alluvate jaoks innovaatilisemad ja inspireerivad. (Appelbaum *et al.* 2007: 592)

Laschingeri, Finegani, Shamiani ja Wilki (2004) leidsid oma uurimuses, et meditsiiniõdede struktuurne võimustamine tõi endaga kaasa psühholoogilise võimustamise, mis omakorda mõjutas töötajate usaldust juhtkonna suhtes ja mille lõpptulemuseks oli organisatsioonile pühendumine. Kui töökeskkond on võimustatud ja töötajad tajuvad õiglast õhkkonda, austust ja usaldust, siis on tõenäoline oodata, et töötajate töörahulolu kasvab ja ka organisatsioonile pühendumine suureneb. Organisatsioonile pühendumine kirjeldab töötajate kiindumust nende organisatsiooni. Meditsiiniõdede võimustamise ja tööga rahulolu ning pühendumisele on viidanud mitmed läbiviidud uuringud. (Laschinger, Finegan 2004: 2)

On leitud, et töö võimustamine on positiivses seoses üldise organisatsioonile pühendumusega. Kui töötajad tunnevad end võimustatuna, siis mõjutab loodud keskkond töötajaid, tekitades suurema pühendumuse organisatsiooni suhtes. (Liu *et al.* 2007: 574-575) Üheks populaarseks uurimisvaldkonnaks on olnud õpetajate võimustamine haridusasus-

tustes. Üks uurimus leidis, et võimustatud õpetajad on motiveeritumad ja see kandub omakorda edasi õpetaja ja õpilase omavahelisele läbisaamisele. Teine uuring jõudis järelduseni, et positiivne õhkkond koolis toob endaga kaasa õpetajate rahulolu ja see omakorda mõjutab õpilase rahulolu positiivselt. Toodi välja, et õpetaja kõrgem võimustamine, õpetaja tõhusus ja õpetaja moraaltunnetus tagasid õpetajate parema püsivuse. (Edwards *et al.* 2002: 68)

Teadusuuringuid töötajate kõrge kaasamisega tööpraktikas on teadlased läbi viinud nii töösuhete kui ka personalijuhtimise valdkonnas. Need uurimused on näidanud, et töötajate kaasamine praktikas, mis hõlmab võimu jagamist, teadmisi ja töötajate premeerimist, omab sageli positiivset tulemust organisatsioonile, eelkõige parandades töötaja tööelu, toodete, teenuste, klienditeeninduse ja tootlikkuse kvaliteeti ning vähendades töötajate voolavust. Broaderi uurimus kõrge tulemuslikkusega töö süsteemide (*work systems*) valdkonnas, mis käsitles töötaja kaasatust, kuid samuti ka pikaajalise töö tagamist, paindlikku planeerimist ja erinevate oskuste arendamist (*multiskilling*), jõudis sarnase tulemuseni. Näiteks on leitud, et erinevad kõrge kaasamise või võimustamise praktikad olid selgelt seotud erinevate tulemustega (informatsiooni jagamine → finantside kasutus, piiride seadmine → klienditeeninduse ja meeskonna õiguste andmine → kvaliteet). On jõutud järelduseni, et võimustatud töötajad on tööga rohkem rahul, seda nii individuaalsel kui ka meeskonna tasemel. Võimustatud töötajatel on täheldatud ka suuremat organisatsioonile pühendumist ja vähenenud soovi organisatsioonist lahkuda ja madalamat tööstressi taset. Võimustatud töötajatel on samuti täheldatud väiksemat tööstressi. (Spreitzer 2008: 61)

Võimustamine pole seotud mitte ainult positiivse hoiakuga töösse, vaid leitud on ka selle seos positiivse töö tulemusega. Töötajad, kes tunnevad olevat rohkem võimustatud, on ka rohkem motiveeritud tõhusamalt täitma oma ülesandeid. Samuti on uurimused võimustatud meeskondadest andnud positiivseid tulemusi. Mida võimustatud on meeskonnad, seda parem on tööüksuse sooritus, produktiivsus, meeskonna arenemise protsess, kliendi rahulolu ja meeskonna efektiivsus. Võimustatud meeskonnaliikmed on samuti probleeme ennetavad, rahulolevad oma tööga ja pühendunud meeskonnale ja organisatsioonile. (Spreitzer 2008: 61)

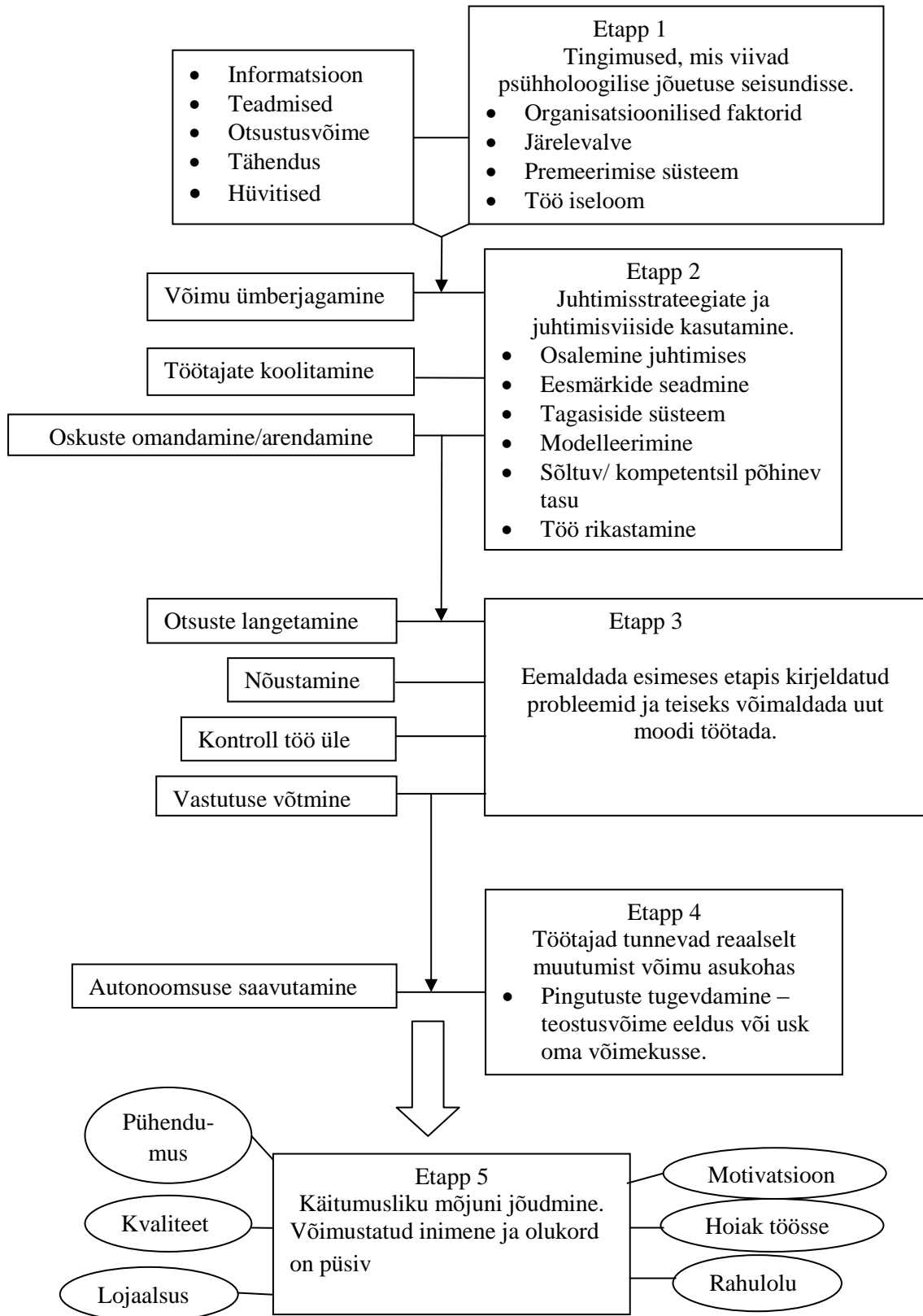
Eelnevaid järeldusi kinnitab ka Kulno Türgi poolt väljatoodud. Töötajad vajavad võimu selleks, et kiiresti vastu võtta olulisi otsuseid. Võimustatud töötajad mõistavad töö tähendust ja selle mõju ning peavad tööd tähtsaks ja mõttekaks. Töötajate kaasamine omandisuhetesse võimaldab oluliselt suurendada nende pühendumist organisatsioonile ning nad hakkavad tegutsema kui omanikud. (Türk 2001: 152-153) Järgnevalt koondab autor antud alapeatükis toodud võimustamise erinevad mõjud tabelisse, kus on välja toodud, mis on uurimisalune valdkond või kes on arutluse allikaks, kuidas toimub võimustamise rakendamine ning milline on tulem. (vt tabel 3)

Tabel 3. Psühholoogilise võimustamise rakendamine

Allikad	Valdkond	Võimustamise rakendamine	Tulemus
Gazzoli <i>et al.</i>	Toitlustus-ettevõte	<ul style="list-style-type: none"> Tööülesande tähenduse loomine Otsustusõiguse suurendamine 	<ul style="list-style-type: none"> Töö on oluline, Fokuseeritus ülesannete täitmisele, Eneseusk suurenenud, Klientide vajadused rahuldatud
Kilton	Teenindus-ettevõte	<ul style="list-style-type: none"> Otsustusõiguse suurendamine 	<ul style="list-style-type: none"> Positiivne enesetunne, Suurem võim iseenda üle
Yukl, Becker, Appelbaum <i>et al.</i>	–	<ul style="list-style-type: none"> Meeskondlik võimustamine, Valikuvõimaluse andmine 	<ul style="list-style-type: none"> Vastutuse võtmine, Motivatsiooni suurenemine, Riskivõimeline käitumine
Laschingeri, Finegani, Shamiani, Wilki	Meditsiin	<ul style="list-style-type: none"> Õigluse, austuse, usalduse tagamine 	<ul style="list-style-type: none"> Usaldus juhtkonna vastu, Pühendumus organisatsioonile
Edwards <i>et al.</i>	Haridus-asutus	<ul style="list-style-type: none"> Võimustatuse tunde loomine 	<ul style="list-style-type: none"> Motivatsiooni suurenemine, Õpetaja rahulolu tagab õpilase rahulolu, Püsivuse tagamine
Broader	Kõrge tulemuslikkusega töö süsteemide valdkond (<i>work-systems</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Võimu, teadmise jagamine Premeerimine, Töötajate kaasamine, Paindlikkuse tagamine, Oskuste arendamine 	<ul style="list-style-type: none"> Väheneb töötajate voolavus, Klienditeeninduse kvaliteedi tõus

Allikas: (autori koostatud).

Joonisel 3 on toodud võimustamise etapid ja mõju tulemuslikkusnäitajatele.



Joonis 3. Võimustamise etapid ja mõju (autori koostatud).

Töötajate võimustamise olemus koos võimustamise protsessi etappidega (vt ptk 1.1. joonis 2) ning võimustamise mõju erinevatele efektiivsusnäitajatele on autor koondanud ühisele joonisele 3. Antud joonis kujutab autori arusaama võimustamisest (sh võimustamise mõju erinevatele efektiivsusnäitajatele) viietasandilisena, sidudes endas protsessi etapid.

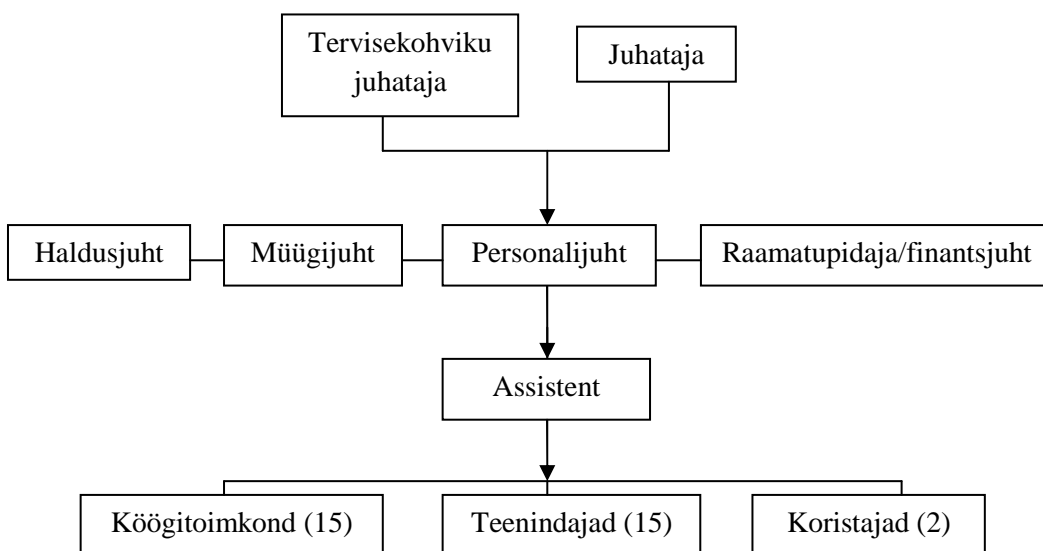
Esimesena tuleb pöörata tähelepanu võimustamise viiele elemendile, milleks on informatsioon, teadmised, otsustusvõime, tähendus ja hüvitised. Esimesel tasandil toimub töötajate tulemuslikkust pärssivate tegurite kindlaks määramine. Teisel tasandil toimub võimu ümberjagamine. Siinkohal peetakse silmas näiteks võimu andmist eesmärgiga suurendada otsustusõigust ning seeläbi laiendada vastutusulatust (toodud joonise kolmandal tasandil). Samuti on teise tasandi juures järgnevad märksõnad: töötajate koolitamine, oskuste omandamine ja arendamine. Seejärel jõutakse kolmanda tasandini, kus toimub kontroll töö üle (sh on oluline roll enesekontrollil), vastutuse võtmine, nõustamine ning otsuste langetamine. Seejärel saavutatakse autonoomsus (neljas etapp), millega jõutakse võimustatuseni (viies etapp). Võimustamisega kaasneb suurem motivatsioon, pühendumuse süvenemine (nii tööülesannetele kui organisatsioonile), lojaalsuse suurenemine, kvaliteedi tõstmine, positiivsem hoiak töösse ning tööülesannetesse ja rahulolu kasv.

2. TÖÖTAJATE VÕIMUSTAMINE VILDE LOKAALI NÄITEL

2.1 Vilde lokaali kirjeldus ja uurimismeetodite ülevaade

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilises osas toob autor välja võimalused töötajate võimustamiseks Vilde lokaalis, toetudes läbiviidava küsimustiku ja intervjuude tulemustele. Seejuures võetakse arvesse uurimusaluse organisatsiooni tegevusvaldkonda ning spetsiifikat, mistõttu keskendutakse ettepanekute tegemisel psühholoogilisele võimustamisele. Antud alapeatükis annab autor ülevaate Vilde lokaalist ja põhjendab, milles seisneb võimustamise vajalikkus ettevõtte jaoks. Lisaks eelnevale kirjeldab autor valimit ja rakendatavaid uurimismeetodeid.

Vilde lokaal (täisnimi Vilde lokaal & kohvik) on Tartu kesklinnas asuv toitlustusasutus ja teenindusettevõtte, mis jaguneb kaheks: lokaal ja tervisekohvik. Vilde lokaali ees asub kahe Vilde kuju, mis on turistidele meelepärane pildistamiskoht ning millele tuginedes peetakse Vilde lokaali kirjandusliku olemusega ajaveetmiskohaks. Joonisel 4 on välja toodud uurimisaluse organisatsiooni ehk Vilde lokaali struktuur.



Joonis 4. Vilde lokaali struktuur (autori koostatud).

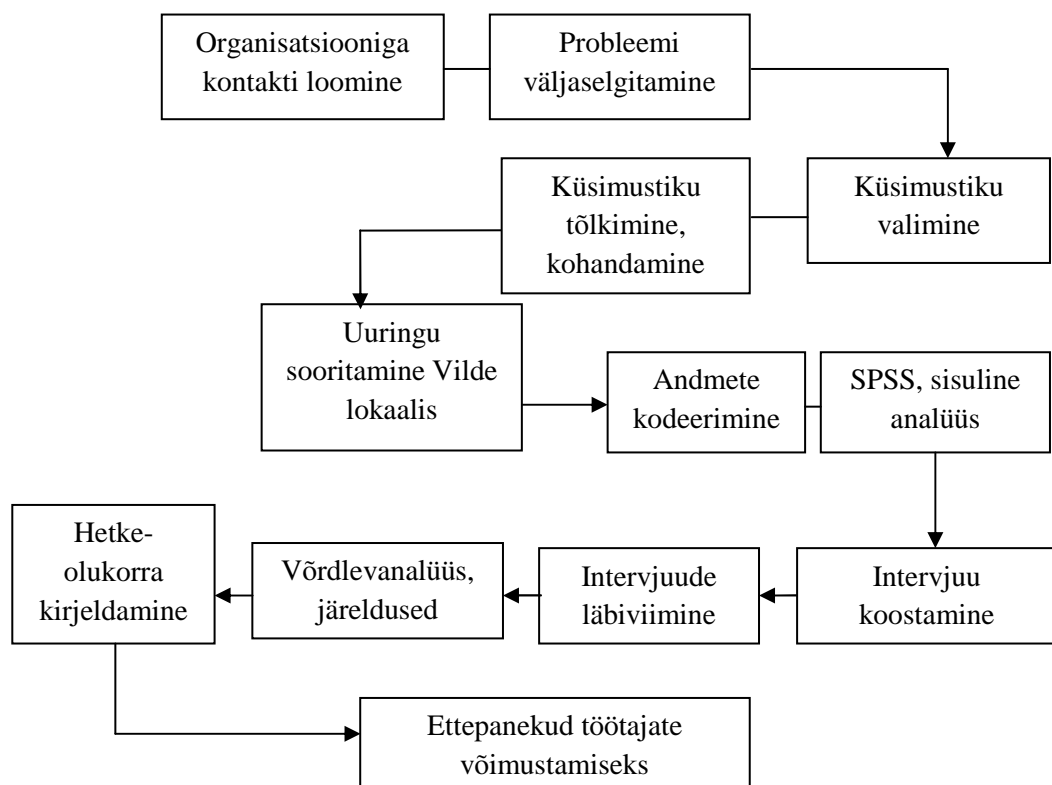
Vilde lokaali struktuuri kajastaval joonisel 4 sulgudesse märgitud arv näitab seda, kui palju töötajaid on vastava ametikohaga hõivatud. Vilde lokaalis on kokku 39 töötajat. Köögipersonal koosneb 15-st inimesest, teenindajaid on samuti 15, lisaks on juhataja, eraldi tervisekohviku juhataja, haldusjuht, raamatupidaja/finantsjuht, personalijuht, müügijuht ja assistent ning veel kaks töötajat, kes vastutavad halduse/koristuse eest. Kahele juhatajale alluvad haldusjuht, müügijuht, personalijuht ja raamatupidaja/finantsjuht. Assistent allub omakorda kahele juhatajale ja personalijuhile. Köögi-toimkond, teenindajad ja koristajad alluvad omakorda assistendile ja kahele juhatajale ning personali-, müügi-, finants- ja haldusjuhile.

Bakalaureusetöö empiirilise osa teostamise etapid, tulenevalt tegutsemise järjekorrast, on autor koondanud kokkuvõtlikule joonisele 5. Esimese etapina võttis autor ühendust vaatluseluse organisatsiooniga, mille käigus tutvustati Vilde lokaali juhtkonnale võimustamise teoreetilisi tagapõhjasid ja ettevõtte teavitas autorit, millisele probleemile soovitakse läbi võimustamise lahendust leida. Tuginedes saadud informatsioonile, on võimalik välja tuua, et Vilde lokaalis on probleemid seoses personalivoolavusega. Viimase kahe kuu jooksul (jaanuar, veebruar 2013) on personaliosakond vormistanud 51 inimesega ning lõpetanud 40 inimesega töölepingu. Kõige suurem voolavus on katseajaga töötajate seas, kes ei tööta antud ettevõttes isegi katseaja lõpuni (17 inimest). Märkimisväärne voolavus on ka inimeste seas, kes on Vilde Lokaalis töötanud kolm kuud kuni üks aasta (13 inimest). Veidi väiksem on lahkunute arv töötajate seas, kes on töötanud üks aasta või rohkem (10 inimest). Sellest tulenevalt võib öelda, et Vilde lokaali töötajate motiveerituse ja pühendumuse tase on madal, mida aga on võimalik tuginedes teoreetilisele teaduskirjandusele tõsta võimustamisega. Sellele tuginedes on käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa läbiviimine Vilde lokaalis asjakohane.

Järgmise etapina valis autor välja bakalaureusetöö empiirilise osa teostamiseks vajamineva küsimustiku, tõlkis selle ning kohandas vastavalt organisatsiooni spetsiifikale. Valitud küsimustik on avaldatud AOM Journalis ning seda on viidatud juba üle 835 korra, mis annab tõestust sellele, et tegemist on laialdaselt levinud ja kuulsust kogunud mudeliga. See aitab omakorda tagada usaldusväärseid tulemusi. Küsimustikule lisab autor ka töötajate rahulolu käsitlevad küsimused, kuna antud ettevõtte juhataja hinnangul on

töötajate rahulolu madal, mida võib seostada töötajate kõrge voolavuse, vähese motiveerituse ja pühendumusega ning mis on seetõttu uurimuse aspektist oluline.

Läbiviidud uuringu valimiks on Vilde lokaali töötajad. Vastamismäär antud uuringu puhul on 59,45% ehk 22 isikut 37 seast täitsid küsimustiku. Uuringus osalejate hulgast 32,8% on mehed ja 68,2% on naised. Neist 9,1% olid uuringu läbiviimise ajal töötanud Vilde lokaalis üks kuni kolm kuud, 40,9% neli kuni 12 kuud, 27,3% 13 kuud kuni 36 kuud ning 22,7% 37 kuud või rohkem. Kuna valimi suhe üldkogumisse on ebapiisav, peab autor oluliseks viia läbi intervjuud, et suurendada seeläbi vajaliku informatsiooni usaldusväärsust. Tuginedes saadud küsimustiku tulemustele, viis autor läbi viis intervjuud: kahe juhtiva töötajaga ning kahe praeguse ja ühe endise Vilde lokaali töötajaga. Intervjueeritavad on valitud vastavalt sellele, et Vilde lokaali igast osakonnast oleks üks töötaja esindatud, mis annab autorile võimaluse võtta arvesse erinevate osakondade arusaamasid. Autor peab oluliseks endise töötaja kaasamist läbiviidavas uuringusse, et tuua välja lahkunud töötaja nägemus ja hinnang olnule. Intervjuudega soovitakse saada täiendavat vaadet, kuivõrd on töötajad võimustatud ja millised on tulevikuplaanid töötajate motivatsiooni ja pühendumuse suurendamiseks.



Joonis 5. Bakalaureusetöö empiirilise osa teostamise etapid (autori koostatud).

Vilde Lokaalis aprillis 2013 läbiviidud küsimustik koosneb analüüsi aspektist lähtudes kahest osast – psühholoogiline võimustamine ning töötajate rahulolu ja pühendumus. Kokku on küsimustikus 49 väidet. Küsimustiku esimene osa keskendub meeskonna tasemel psühholoogilisele võimustamisele (Kirkman, Rosen 1999), individuaalsel tasemel psühholoogilisele võimustamisele (Speitzer 1995) ja sõltuvussuhetele läbi eesmärgi (Van der Vegt *et al.* 2001) ning töökorralduse (Johnson *et al.* 1988 ja Pearce, Gregersen 1991). Teine osa keskendub üldisele rahulolule (Hackman, Oldham 1975) ja pühendumusele (Allen, Meyer 1990). Esimese osaga soovitakse teada saada, kuidas tajuvad töötajad Vilde lokaalis võimu jagamist ja selle omamist. Keskendutakse töökorraldusele – mil määral on töötajad oma töös kaastöötajatega üksteisest sõltuvuses. Täpsemalt on vaatluse all vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi ning sõltuvus läbi töökorralduse. Lisaks soovitakse teada saada, kuidas tajuvad töötajad võimu jagunemist ja juhi poolt antud korraldusi. Selleks uurib autor, kuidas tajuvad Vilde lokaali töötajad neile antud võimu ning kui palju on neil enda hinnangul võimalik mõjutada oma panusega ettevõtet tervikuna. Lisaks kuivõrd on neil võimalik ise oma tööd juhtida ning eesmärkide täitmiseks vajaminevaid meetodeid valida, sealjuures ise otsuseid langetades. Teades seda, kuidas töötajad tunnevad võimu jagunemist ja selle omamist, on võimalik hinnata, kuivõrd on Vilde lokaali töötajad käesoleval hetkel psühholoogiliselt võimustatud. Tuginedes eelmainitule on võimalik teha ettepanekuid töötajate motivatsiooni suurendamiseks, mis aitab tõsta organisatsiooni tulemuslikkust. Eelnevalt on välja toodud, et töötajate voolavus on Vilde lokaalis suur, mis toob endaga kaasa mitmeid lisaprobleeme. Ühe probleemina saab välja tuua allesjäänud töötajate rahulolu languse, mis tuleneb meeskonnatunde vähenemisest. Samuti kaasneb voolavusega vajadus leida uued sobivad töötajad, millega kaasneb nende koolitamine ning eelmainitud protsessiga kaasnevad kulud. Seetõttu peab autor oluliseks pöörata tähelepanu eelnevalt kirjeldatule, et hinnata uurimisaluse organisatsiooni hetkeolukorda ning lähtuvalt sellest teha omapoolsed soovitused, tuginedes teoreetilisele teaduskirjandusele.

Küsimustik koosneb väidetest, millele tuleb vastajatel anda hinnang, kuivõrd nad nendega nõustuvad (vt lisa 1). Näiteks on soovitud teada, kuidas töötajad tunnevad, kas nende tehtaval töö on mõte ning kas nende täidetavad tööülesanded on nende endi hinnangul pingutust väärt; kas töötajad saavad tagasisidet oma vahetuse tulemuste kohta ja

kas nad peavad oma tööülesannete täitmisel tegema tihedalt koostööd; kas töötaja saab ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita või kas tehtav töö on tema jaoks väga oluline. Väidete puhul on palutud anda hinnang skaalal, kus on valida viie erineva variandi vahel: ei iseloomusta üldse (a), iseloomustab halvasti (b), iseloomustab mõningal määral (c), iseloomustab hästi (d) või iseloomustab väga hästi (e). Selleks, et vastajal oleks lihtsam sobiv valikuvariant märgistada, on hindamise skaala iga vastusevariant tähistatud tähega.

Empiirilises osas läbiviidud küsimustiku teine pool käsitleb töötajate rahulolu. Teise poole käigus soovib autor teada saada, kuivõrd on töötajad rahul oma tööga, saavutatud tulemustega ning kolleegidega. Rahulolu on autori arvamuse kohaselt positiivselt seotud motivatsiooni ja pühendumusega ning seetõttu on oluline antud küsimuste olemasolu küsimustikus. Selle käigus on võimalik hinnata hetkeolukorda Vilde lokaalis ning luua seoseid rahulolu ja töötajate voolavuse vahel. Töötajatelt on küsitud näiteks seda, kuivõrd ollakse rahul saadava palga ja soodustuste suurusega ning üldise juhtimise kvaliteediga, mida tööl kogetakse. Uuringu läbiviimisel viibis autor Vilde lokaalis, kirjeldas vastajatele antud teemavaldkonda ja selle olulisust nende ja Vilde lokaali jaoks. Peale küsimustikule vastamist palus autor küsimustikud panna kinnistesse ümbrikutesse, mis autor seejärel kõigilt vastajatelt kokku kogus. Peale rahulolu puudutavaid küsimusi lisanduvad ka küsimused sotsiaaldemograafiliste tunnuste kohta.

Lisaks uuringule, Vilde lokaali töötajate seas, viis autor läbi ka intervjuud kahe juhtiva töötaja ning kahe praeguse ja ühe endise Vilde lokaali töötajaga. Intervjuude käigus soovib autor koguda vastavalt küsimustikus saadud informatsioonile lisainformatsiooni hetkeolukorra kohta Vilde lokaalis, et seeläbi mõista paremini toimuvat ning näha seda erinevatest vaatenurkadest. Lisaks on seeläbi võimalik hinnata, kuivõrd kattuvad küsimustikus saadud tulemused intervjuudes räägituga. Intervjuu on oma ülesehituselt poolstruktureeritud ning küsimused on seotud psühholoogilise võimustamise ja töötajate rahuloluga, tuginedes eelkõige läbiviidud küsimustikule ja Vilde lokaalis toimivatele süsteemidele ning tulevikus plaanitavatele, soovitud muutustele (vt lisa 2).

Intervjuu küsimused üks kuni kaks on seotud töötajate psühholoogilise võimustamisega – nende kaudu on võimalik hinnata, kas töötajaid kaasatakse ettevõtte jaoks oluliste otsuste langetamisse, mis on seotud töötajate võimalusega otsuseid langetades valida

eesmärkide täitmiseks ise vajaminevaid meetodeid. Viies küsimus on samuti seotud psühholoogilise võimustamisega, andes teada, milline on intervjueeritavate arvates arusaam Vilde lokaali edukast töötajast ehk siitkaudu on võimalik järeldada, millistele aspektidele eduka töötaja kui termini määratlemisel keskendutakse (kas pigem ise-loomuomadustele või sooritatud töötulemustele). Küsimused kolm kuni neli ja kuus kuni seitse on seotud töötajate rahuloluga, keskendudes töötajavahelistele suhetele vahetusesiseselt, vahetustevaheliselt ja Vilde lokaalis tervikuna. Lisaks uurib autor, milliseid meetodeid töötajate tunnustamiseks hetkel kasutatakse, millega intervjueeritavad on rahul, millega mitte ja mida soovitakse lähiajal muuta.

Analüüsi teostamiseks ja tulemuste väljatoomiseks on küsimustikus psühholoogilise võimustamise teema all neli eraldiseisvat osa, mis tulenevad küsimustiku ettenähtud formaadist. Tulemusväljundite osa (viies osa) on aga analüüsi aspektis lisaks jaotatud eraldi kolme väiksemasse allosasse: üldine töörahulolu, pühendumus ja rahulolu vahetusega. Kusjuures pühendumuse küsimuste osa juures tuli autoril pöörata ümber kaks küsimust: „ma ei tunne, et oleksin Vilde lokaaliga emotsionaalselt seotud“ ja „ma ei tunne, et kuuluksin Vilde lokaali perekonda“, seda seetõttu kuna tegemist oli pööratud küsimustega. Esmalt analüüsib autor väidete sisemist usaldusväärsust, leides *Cronbachi alfa* väärtused iga väidete osa kohta. Kõikide küsimuste osade puhul ületas *Cronbachi alfa* väärtus 0,7, mis tähendab, et sisuliselt mõõdab iga üksikküsimus uuritavat tervikut. Eelnev kinnitab olemasoleva küsimustiku asjakohasust ja usaldusväärsust. (vt tabel 4)

Tabel 4. Väidete sisemise usaldusväärsuse tulemused

Küsimustiku osad	<i>Cronbachi alfa</i> väärtus
Meeskonna psühholoogiline võimustamine (I osa)	0,917
Töötajate vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi (II osa)	0,828
Töötajate sõltuvus läbi töökorralduse (III osa)	0,772
Individuaalse taseme psühholoogiline võimustamine (IV osa)	0,886
Üldine töörahulolu (osa V, I allosa)	0,579
Pühendumus (osa V, II allosa)	0,684
Rahulolu vahetusega (osa V, III allosa)	0,854

Allikas: (autori koostatud).

Autor kasutab käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa uurimismeetoditena suletud väidetega küsimustikku ning avatud küsimustega intervjuusid. Enne analüüsi tegemist

on vajalik kodeerida küsimustiku vastused. Analüüs teostatakse statistikaprogrammiga SPSS 17.0, milles keskendutakse keskväärtustele, mediaanidele, standardhälvetele ja korrelatsioonanalüüsile. Lisaks võrreldakse omavahel läbiviidud intervjuude tulemusi ning küsimustikust saadud informatsiooni intervjuust saadud tulemustega ehk teostatakse võrdlevanalüüs.

Järgnevates empiirilise osa alapeatükkides toimub läbiviidud uuringutulemuste ja intervjuude analüüs, hetkeolukorra kirjeldamine ja hindamine ning järelduste tegemine. Autor toob välja olemasolevad ja võimalikud tulevikus rakendatavad psühholoogilise võimustamise tunnused, lisaks töötajate rahulolule oma tööga, saavutatud tulemustega ning kolleegidega. Lõpptulemusena tuuakse välja ettepanekud töötajate võimustamiseks Vilde lokaalis, tuginedes motivatsiooni ja pühendumise suurendamisele, mille abil on võimalik töötajate voolavust vähendada.

2.2 Vilde lokaalis läbiviidud uuringute analüüs

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa alapeatükis toob autor välja läbiviidud küsimustiku ja intervjuude tulemused. Autor kirjeldab sarnasusi ja erinevusi küsimustiku ja intervjuude vahel, mis on selgema ülevaate andmiseks koondatud tabelisse. Saadud analüüsi tulemused on aluseks ettepanekute koostamisel Vilde lokaalile, kuidas rakendada võimustamist, et suurendada töötajate pühendumust ja motivatsiooni.

Autor toob välja küsimustiku esimese osa ehk psühholoogilise võimustamise tulemused, lähtudes neljast allosast (meeskonna psühholoogiline võimustamine, töötajate sõltuvus läbi töökorralduse, töötajate vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi, individuaalse taseme psühholoogiline võimustamine). Esmalt agregeerib autor tulemusi, leides väidete keskmised väärtused. Autor on koondanud keskväärtused tabelitesse, millest on võimalik näha eraldi iga väite keskväärtust. Selle kaudu on võimalik teada saada, milliste väidetega uuringus osalenud kõige enam ja kõige vähem nõustuvad. Uuringus osalenud vastasid kõigile küsimustikus toodud väidetele ja küsimustele.

Psühholoogilise võimustamise esimene allosa käsitleb meeskonna psühholoogilist võimustamist. Tabelist 5 on võimalik välja tuua, et kõige madalama keskväärtusega vastus on väitel, kus sooviti teada saada, kas vahetus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonna-

poolsete juhusteta. Selle küsimuse juures on keskvärtuseks 3,09 mis tähendab, et vastajate hinnangul iseloomustab antud väide vaid mõningal määral nende vahetust.

Tabel 5. Meeskonna psühholoogilise võimustamise väidete keskvärtused

Väide	Keskvärtus	Standardhälve	Mediaan
Minu vahetus suudab palju korda saata, kui teeme kõvasti tööd	4,68	0,57	5
Minu vahetuse tegevusel on Vilde lokaalile positiivne mõju	4,59	0,50	5
Minu vahetus täidab ülesandeid, mis on Vilde lokaali jaoks olulised	4,5	0,6	5
Minu vahetus usub endasse	4,45	0,67	5
Minu vahetus usub, et võime olla väga tulemuslikud	4,45	0,74	5
Minu vahetuse tegevusel on Vilde lokaali klientidele positiivne mõju	4,36	0,58	4
Minu vahetus usub, et meie poolt täidetavad tööülesanded on väga olulised	4,14	0,99	4
Minu vahetus tunneb, et meie poolt täidetavad tööülesanded on pingutust väärt	4,14	0,99	4
Minu vahetus tunneb, et meie tehtaval töö on mõte	4,05	0,95	4
Minu vahetus määrab ühiselt, kuidas vahetuses asju tehakse	4,00	0,98	4
Minu vahetus saab ülesannete täitmiseks valida erinevaid meetodeid	3,86	1,04	4
Minu vahetus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhusteta	3,09	0,97	3

Skaala 1-5, kus 1 – ei iseloomusta üldse, 5 – iseloomustab väga hästi.

Allikas: (autori koostatud).

Tuginedes tabelile 5, on kõige kõrgem keskvärtus (4,68) väite puhul, kus sooviti teada saada vastajate hinnangut sellele, kas nende vahetus suudab palju korda saata, kui tehakse kõvasti tööd. Vastajate hinnangul iseloomustab antud väide nende vahetust hästi. Samuti on kõrged keskvärtused väidetel, mille puhul vahetuse tegevusel on Vilde lokaalile positiivne mõju (4,59) ja vahetus täidab ülesandeid, mis on Vilde lokaali jaoks olulised (4,5). Leidub ka standardhälbeid, mis on suurema väärtusega kui 0,7 ehk antud väidete osas ei ole vastajatel üksmeelt.

Psühholoogilise võimustamise teine allosa käsitleb töötajate sõltuvust läbi eesmärgi. Tabelis 6 on välja toodud keskvärtused väidete kohta, mis käsitlevad töötajate vastastikust sõltuvust läbi eesmärgi. Antud väidete puhul on keskvärtused madalamad kui eelnevalt toodud tabelis 3, olles siinkohal vahemikus 3,5-4,32. See tähendab, et vastajad

leidsid, et antud väited iseloomustavad valdavalt vaid mõningal määral või hästi nende vahetust. Töötajad teavad hästi, milliseid eesmärke peaksid nad kollektiivina saavutama (4,32) ning samuti saadakse regulaarselt infot selle kohta, mida vahetuselt oodatakse (4,09). Kõige madalam on keskvärtus väitel, mille kohaselt saavad töötajad regulaarselt tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta (3,50). Antud väidetega küsimustiku osa juures ületas iga väite standardhälve 0,7, mis tähendab, et vastajad on teatud määral erineval arvamusel näiteks sellest, mil määral vastutatakse oma vahetuse tulemuste eest kollektiivselt.

Tabel 6. Töötajate sõltuvusega läbi eesmärgi seotud väidete keskvärtused

Väide	Keskvärtus	Standardhälve	Mediaan
Me teame, milliseid eesmärke peaksime kollektiivina saavutama	4,32	0,72	4
Me saame regulaarselt infot, mida meie vahetuselt oodatakse	4,09	0,87	4
Meil on mitu selget eesmärki, mida meie kui vahetus peame saavutama	3,91	0,97	4
Me vastutame oma vahetuse tulemuste eest kollektiivselt	3,73	1,12	4
Me saame tagasisidet oma vahetuse tulemuste kohta	3,68	1,04	4
Me saame regulaarset tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta	3,50	1,01	4

Skaala 1-5, kus 1 – ei iseloomusta üldse, 5 – iseloomustab väga hästi.

Allikas: (autori koostatud).

Psühholoogilise võimustamise kolmas allosa käsitleb töötajate omavahelist sõltuvust läbi töökorralduse. Tuginedes tabelile 6, saab öelda, et vahetuse liikmed teevad endi hinnangul oma tööülesannete täitmisel tihedat koostööd (4,36) ning viisil, kuidas vahetuse iga üksik liige oma tööd teeb, on tugev mõju teistele vahetuse liikmetele (4,23). Kõige madalam on keskvärtus väitel, mille kohaselt vahetuses töötades ei saa tööd teha ilma, et kõik osalejad oleks panustanud (3,73). Kõigi väidete keskvärtuste standardhälve ületas 0,7, mis tähendab, et vastajad ei olnud antud väidete osas üksmeelsed. Näiteks on vastajad erinevatel arvamustel sellest, kuivõrd saadakse tagasisidet oma vahetuse tulemuste kohta ning ka sellest, kas tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta saadakse regulaarselt.

Tabel 7. Töötajate vastastikuse sõltuvuse läbi töökorralduse seotud väidete kesk-
väärtused

Väide	Kesk- väärtus	Standard- hälve	Me- diaan
Oma tööülesannete täitmisel teevad vahetuse liikmed tihedat koostööd	4,36	0,73	4
Viisil, kuidas vahetuse iga üksik liige oma tööd teeb, on tugev mõju teistele vahetuse liikmetele	4,23	0,87	4
Vahetuse liikmed peavad üksteisega sageli oma tegemisi koordineerima	3,95	0,84	4
Oma vahetuse töö edukaks sooritamiseks peame omavahel töövahendeid jagama	3,86	1,04	4
Kui me töötame vahetuses, ei saa me tööd tehtud ilma, et kõik osalejad oleks panustanud	3,73	1,16	4

Skaala 1-5, kus 1 – ei iseloomusta üldse, 5 – iseloomustab väga hästi.

Allikas: (autori koostatud).

Psühholoogilise võimustamise neljas allosa käsitleb individuaalsel tasemel psühholoogi-
list võimustamist (vt tabel 8).

Tabel 8. Individuaalse taseme psühholoogilise võimustamisega seotud väidete
keskväärtused

Väide	Kesk- väärtus	Standard- hälve	Mediaan
Ma olen kindel oma võimekuses teha oma tööd	4,55	0,6	5
Ma olen kindel oma võimekuses täita oma tööülesandeid	4,55	0,67	5
Ma olen omandanud oskused, mis on vajalikud minu töö tegemiseks	4,41	0,59	4
Töö, mida teen, on minu jaoks väga oluline	4,27	0,88	4,5
Töö, mida teen, on minu jaoks mõttekas	4,18	0,85	4
Minu tööalased tegevused on mulle isiklikult tähendusrikkad	4,09	1,02	4
Ma saan ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita	3,95	1,17	4
Mul on märkimisväärne vabadus valida, kuidas oma tööd teha	3,86	1,13	4
Mul on märkimisväärne võimalus võtta vastu iseseisvalt ja vabalt otsuseid oma töö tegemisel	3,82	1,26	4
Ma olen võimeline hästi jälgima ja kontrollima meie vahetuses toimuvat	3,82	0,96	4
Mul on suur mõju minu vahetuses toimuvatele asjadele	3,64	1,14	4
Ma saan oluliselt mõjutada meie vahetuses toimuvaid protsesse	3,45	1,1	3

Skaala 1-5, kus 1 – ei iseloomusta üldse, 5 – iseloomustab väga hästi.

Allikas: (autori koostatud).

Kolme väite puhul on keskvärtus märgatavalt kõrgem kui teiste puhul (vt tabel 8). Vilde lokaali töötajate hinnangul on nad kindlad oma võimekuses teha oma tööd ja täita oma tööülesandeid. Samuti iseloomustab neid hästi enda hinnangul väide „ma olen omandanud oskused, mis on vajalikud minu töö tegemiseks“. Kõige madalama keskvärtusega (3,45) osutus viimane väide, kus sooviti teada, kuidas hindab töötaja oma mõju vahetuses toimuvatele protsessidele.

Järgnevalt koondas autor psühholoogilise võimustamise nelja allosa tulemused ühte tabelisse (vt tabel 9), võttes aluseks suurimad ja väikseimad keskvärtused. Autor tõi välja väited, mille keskvärtus oli kas suurem või võrdne 4,5-st ning teisel juhul väiksem või võrdne 3,5-st. Sellest tulenevalt on võimalik järeldada, et Vilde lokaali töötajad usuvad oma võimekusse teha tööd iseseisvalt ja meeskonnana, mis on ühtlasi oluline ka Vilde lokaali jaoks. Keskvärtustest on madalaimad väärtused lähedased väärtusele 3, mille kohaselt väljendab see vastajate arusaama, et väited iseloomustavad neid mõningal määral. Positiivse asjaoluna saab välja tuua selle, et ükski keskvärtus polnud madalam kui 3,09. Vaatamata eelnevale võib järeldada, et väidete puhul, mis on toodud tabeli 9 parempoolses veerus, on seotud teatavate probleemkohtadega, kuna vastajad on kahepoolisel seisukohal. Probleemidena saab välja tuua iseseisva otsustusõiguse ja tagasiside vähesuse.

Tabel 9. Psühholoogilise võimustamise (I osa) väidete kõrgeimad ja madalaimad keskvärtused

Väide	
iseloomustab väga hästi (keskväärtus $\geq 4,5$)	iseloomustab mõningal määral (keskväärtus $\leq 3,5$)
Minu vahetus suudab palju korda saata, kui teeme kõvasti tööd	Minu vahetus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhisteta
Minu vahetuse tegevusel on Vilde lokaalile positiivne mõju	Me saame regulaarset tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta
Minu vahetus täidab ülesandeid, mis on Vilde lokaali jaoks olulised	Ma saan oluliselt mõjutada meie vahetuses toimuvaid protsesse
Ma olen kindel oma võimekuses teha oma tööd	
Ma olen kindel oma võimekuses täita oma tööülesandeid	

Skaala 1-5, kus 1 – ei iseloomusta üldse, 5 – iseloomustab väga hästi.

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt toob autor välja keskväärtused küsitluse teise osa tulemuste kohta, mis käsitleb töötajate heaolu (vt tabel 10). Vilde lokaali töötajad on rahul oma kolleegide ja vahetusega, kus töötatakse (vastavalt 4,45 ja 4,41). Töötajad aga ei ole rahul saadava palga ja soodustuste suurusega (2,41). Töötajad tunnevad, et nad kuuluvad Vilde lokaali ja on sellega emotsionaalselt seotud (väited on küsitluses sõnastatud vastupidiselt, mille kohaselt mida madalam keskväärtus, seda parem).

Tabel 10. Töötajate heaolu (II osa) küsimuste keskväärtused

Väide	Keskvärtus	Standardhälve	Mediaan
Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan	4,45	0,74	5
Üleüldiselt - kui rahul olete vahetusega, kuhu kuulute?	4,41	0,67	4,5
Kui rahul olete oma vahetuse teiste liikmetega?	4,36	0,66	4
Kui rahul olete sellega, kuidas Teie vahetus koos töötab?	4,36	0,58	4
Kui rahul olete oma vahetuse tulemustega?	4,18	0,66	4
Vilde Lokaal tähendab mulle isiklikult palju	4,05	0,84	4
Olen rahul üldise juhtimise kvaliteediga, mida tööl kogen	3,55	0,86	3,5
Olen rahul saadava palga ja soodustuste suurusega	2,41	1,3	2,5
Ma ei tunne, et oleksin Vilde Lokaaliga emotsionaalselt seotud	2,36	1,18	2,5
Ma ei tunne, et kuuluksin Vilde Lokaali perekonda	2,05	1,05	2

Skaala 1-5, kus 1 – ei iseloomusta üldse, 5 – iseloomustab väga hästi.

Allikas: (autori koostatud).

Järgmise analüüsina viib autor läbi korrelatsioonanalüüsi psühholoogilise võimustamise ning rahulolu ja pühendumust käsitlevate eri osade vahel. Saadud tulemuste analüüsimisel keskendub autor küsimustiku osadele tervikuna, mitte igale küsimusele eraldi. Esmalt uuris autor korrelatiivseid seoseid küsimustiku esimese, teise, kolmanda, neljanda ja viienda osa vahel, kusjuures siin jagas autor viienda osa eraldi kolmeks all- osaks: üldine töörahulolu (küsimused üks kuni kolm), pühendumus (küsimused neli kuni kuus) ja rahulolu vahetusega (küsimused seitse kuni kümme). Läbiviidud analüüsist, usaldusnivool 0,01, selgus, et positiivsed seosed on järgmiste osade vahel: meeskonna psühholoogiline võimustamise ja rahulolu vahetusega (0,602), individuaalne psühholoogiline võimustamine ja üldine töörahulolu (0,645), meeskonna psühholoogiline võimustamine ja vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi (0,653),

individuaalne psühholoogiline võimustamine ja meeskonna psühholoogiline võimustamine (0,565).

Seejärel võtab autor vaatluse alla järgmiste osade vahelised seosed: üldine töörahulolu, pühendumus, rahulolu vahetusega ning eraldiseisvalt meeskonna psühholoogilise võimustamise allosad, milleks on võimekus, tähendusrikkus, autonoomia ja mõju. Allosadeks jaotamine tomus küsimuste sisu järgi. Küsimused üks kuni kolm (vt lisa 1) käsitlevad meeskonna võimekust, küsimused neli kuni kuus on tähendusrikkuse ning seitse kuni üheksa autonoomia kohta. Viimane allosa, mis käsitleb mõju teemat sisaldab küsimusi 10-12. Usaldusnivool 0,01 esinesid positiivsed seosed psühholoogilise võimustamise tähendusrikkuse allosa ja üldise töörahulolu vahel (0,640), psühholoogilise võimustamise võimekuse allosa ja rahulolu vahetusega osa vahel (0,678) ning psühholoogilise võimustamise mõju allosa ja rahulolu vahetusega osa vahel (0,580).

Viimasena uuris autor seoste olemasolu üldise töörahulolu, rahulolu vahetusega, pühendumuse ning individuaalse psühholoogilise võimustamise allosade: töö tähendus, usk enese võimekusse, vaba otsustusvõimalus ja mõju, vaheliselt. Ka siin toimus allosadeks jaotamine küsimuste sisu järgi järgmiselt: küsimused üks kuni kolm käsitlevad töö tähendust, neli kuni kuus usku enese võimekusse, seitse kuni üheksa keskenduvad vabale otsustusvõimalusele ning viimased kolm küsimust – 10-12 käsitlevad mõju. Usaldusnivool 0,01 olid positiivsed seosed üldise töörahulolu ja vaba otsustusvõimaluse allosa vahel (0,611), üldise töörahulolu osa ja mõju allosa vahel (0,537) ning üldise töörahulolu ja töö tähenduse vahel (0,570). Usaldusnivool 0,05 esines seos pühendumuse ja individuaalse psühholoogilise võimustamise allosa – usk enese võimekusse, vahel (0,435).

Intervjuud on läbi viidud kahe juhtiva töötaja ning kahe praeguse ja ühe endise Vilde lookaali töötajaga. Järgnevalt toob autor ülevaate läbiviidud intervjuudest, keskendudes igas lõigus ühe intervjuueeritava seisukohtadele. Intervjuude transkriptsioonid ei ole lisa-desse toodud, tulenevalt ettevõtte soovist tagada vastajate anonüümsus. Järgnevalt toob autor välja kokkuvõtte juhtival positsioonil oleva töötaja intervjuust. Intervjuueeritava arvamuse kohaselt kaasatakse töötajaid otsustamisprotsessidesse, võimaldades võtmeisikutel (vahetuse vanem, peakokk, personaliassistent, finantsjuht) osaleda kord nädalas toimuvatel koosolekutel, kes omakorda annavad informatsiooni edasi oma alluvatele

(vahetuse vanem klienditeenindusele). Klienditeenindajatel ja köögitoimkonnal toimuvad samuti vastavalt vajadusele koosolekud. Töökorraldust puudutavates küsimustes on otsustusõigus töötajatel ja vahetuse vanemal, kellega tuleb töötajatel oma otsused alati üle konsulteerida. Saalitöötajatele on määratud isiklikud käibe-eesmärgid, mille kohta nad saavad pidevat tagasisidet. Intervjueeritav peab töötajatele antud informatsiooni jagamist oluliseks, kuna see lähendab ja tekitab töötajates kaasatuse tunnet. Töötajatevahelisi suhteid hindab ta heaks, kuigi toob välja asjaolu, et paljud töötajad on vahetunud. Vahetuste omavahelisi suhteid hindab ta samuti heaks, kuid siinkohal toob ta välja konkurentsivõime ehk tahte olla teisest vahetusest parem. Tähistamise osas toob intervjueeritav välja järgnevad sündmused: töötajate töölevõtmine, ärasaatmine, isiklikud tähtpäevad (näiteks lapse sünd), Hea teeninduse kuu tähistamine (parima teenindaja, vahetuse, kolleegi valimine). Lisaks mainib, et vahetuse vanema pädevuses on premeerida oma vahetust tehtud hea töö eest, enda poolt vabalt valitud viisil. Vilde lokaali töötaja on intervjueeritava arvamuse kohaselt lojaalne, kohusetundlik, avatud, sõbralik ja professionaalne. Töötajate rahulolu Vilde lokaaliga tuleneb eelkõige kolleegidest ning töötajad ei ole rahul palgaga. Samuti ta leiab, et töötajad tunnetavad, et nende probleemid ei ole juhtkonnale prioriteetsed. Lisaks tõi ta välja infovahetuse liikumise aegluse ühelt vahetuselt teisele, mida heidetakse juhtkonnale ette, kuigi antud ülesanne kuulub vahetuse vanema pädevusesse. Välja tuli ka see, et uute töötajate koolitamine olemasolevate töötajate poolt ei toimi, vaatamata olemasolevatele juhiste ja korraldustele. Intervjueeritava sõnade kohaselt soovivad nad lähiajal pöörata suuremat tähelepanu ühtse meeskonna loomisesse, töö stressivabamaks ja sujuvamaks muutumiseks. (Vastaja 1 2013)

Teine intervjueeritav oli samuti juhtival positsioonil olev töötaja. Ta tõi intervjuu käigus välja töötajate otsustamisprotsessi kaasatuse sarnaselt eelnevalt väljatoodud intervjuu tulemusele teise juhtival positsioonil oleva inimesega ehk väitis, et neil toimub iganädalane võtmeisikute koosolek (arutluse all suuremad probleemid) ning lisaks harvem esinevad kõiki töötajaid kaasatavad koosolekud (arutluse all jooksvad küsimused). Tema sõnul on töötajatel õigus koos vahetuse vanemaga, kes on otsuste vastuvõtmise eest vastutav, otsustada jooksvate küsimuste üle – näiteks tööorganisatsioon (kui on vaikne tööpäev, saavad teenindajad otsustada, kelle tööpäev on sellest tulenevalt lühem), lisatööjõu vajadusel kolleeg tööle paluda, töö jaotust saalis (platsid, lauad, ürituste korraldamised). Iganädalaste koosolekute käigus jagatakse töötajatele

informatsiooni, mis puudutab nende käibeesmärke, saavutatud tulemusi, puudujääke, milles ja miks jäi puudu, kuidas saaks olukorda parandada ning kui kellelgi läheb väga hästi, siis kiidetakse neid hästi tehtud töö eest. Intervjueeritava sõnul on taolise informatsiooni jagamine töötajatele vajalik, kuna selle kaudu on võimalik vältida töötajate võõrandumist ning aitab hoomata tervikpilti. Töötajatevahelised suhted on oma vahetuse siseselt head, kuid probleeme esineb vahetustevaheliselt – kui üks vahetus lõpetab oma töö, ei jäeta uuele vahetusele olulistest asjadest teadet ehk esineb infovahetamisega seonduvaid probleeme. Lisaks peab autor oluliseks, et intervjueeritav iseloomustab neid peremudeliga – töötatakse meeskonnana, alati abistatakse üksteist (k.a. kontoritöötajad klienditeenindajaid) ja võetakse toimingutest aktiivselt osa. Lisaks on vahetustevaheline konkurents ning pigem nähakse vigu teises vahetuses, mitte aga enda omas. Töötajatele antakse läbi vahetuse vanema võimalus edastada probleemid ja erinevad parendusvõimalused juhtkonnale, kuid intervjueeritava sõnul on inimesi, kes seda teevad, vähe. Intervjueeritava arvates korraldatakse palju müügi ja motivatsiooni konkursse – näiteks müügivõistlus, parima kolleegi ja teenindaja valimine, raske perioodi järgselt premeeritakse hästi hakkama saanud meeskonda (kingituse või koosviibimisega). Ta iseloomustab edukat Vilde lokaali töötajat enesekindla, julge, initsiatiivikana, kes teab, mida ta teeb, on omandanud vajaminevad teadmised ja talle meeldib oma töö. Ta leiab, et tulenevalt Vilde lokaali heast mainest, on see üks aspektidest, millega töötajad on rahul, kuna see tagab neile teatava kuuluvustunde. Lisaks eelnevalt mainitud ühtehoidev kollektiiv. Mõlemad juhtival positsioonil olevad töötajad tõid välja, et töötajad ei ole rahul palgasüsteemiga. Eelnevale lisaks märkis ta rahulolematust seoses töö organiseerimise ja aeglase info liikumisega. Tema arvates tuleks lähiajal korraldada töötajate ümberpaigutamine, kuna nad on olnud liiga kaua oma mugavustsoonis. Taoline teguviis aitab töötajatel näha ka teisi vaatenurkasid. (Vastaja 2 2013)

Järgnevalt viidi läbi intervjuu Vilde lokaali köögitoimkonna töötajaga. Ta vastas küsimustele, kus uuriti töötajate kaasatust otsustamisprotsessidesse, tundliku informatsiooni jagamist töötajatega, samamoodi kui juhtival positsioonil olevad töötajad. Tundliku informatsiooni jagamise vajalikkust põhjendas ta sellega, et see aitab vähendada töötajatepoolset ressursside raiskamist. Intervjueeritava vastused küsimusele, kuidas saadakse läbi vahetustevaheliselt ja vahetusesiseselt, kattusid samuti juhtival positsioonil olevate töötajate poolt öelduga. Lisaks eelnevale tõi ta seoses koostöö

vajadusega välja, et kui ka ise olla parim töötaja, ei pruugi see anda soovitud tulemust, kui hea meeskonnatöö puudub. Tähistamise osas mainis intervjuueritav järgnevaid sündmusi: suve- ja talvapäevad, sünnipäevad, premeerimine erinevate kinkekaartidega (Aura veekeskus, teater, kino, *bowling*). Töötajaid on saadetud teistesse restoranidesse sööma – nii nad näevad, kuidas teenindatakse mujal, milline on toidu kvaliteet ehk mida saaks õppida. Intervjuueritav leiab, et kõige olulisem tunnus Vilde lokaali eduka töötaja määratlemisel on töötaja soov antud tööd teha. Ta tõi välja, et töötajad on rahul kollektiivi ja töökeskkonnaga ning rahul ei olda palgaga. (Vastaja 3 2013)

Intervjuu klienditeenindajaga, kes on olnud tööl ligikaudu ühe kuu, ei osanud mitmele küsimusele vastata, tulenevalt vähesest oldud ajast antud ametikohal Vilde lokaalis. Antud asjaolu rõhutas vastaja mitme küsimuse juures. Ta leiab, et kolleegid aitavad teineteist, erinevaid asju arutatakse omavahel, kuid otsuseid võtab pigem vastu vahetuse vanem. Uus töötaja oli teadlik, et toimuvad iganädalased koosolekud, kus jagatakse informatsiooni seoses tehtud tulemuste kohta, kuid ei osanud öelda, kas temal kui klienditeenindajal on võimalik ka arvamust avaldada. Ta leiab, et taolise informatsiooni jagamine on vajalik seoses teenindaja enda käibeesmärkidega, kuid mitte niivõrd oluline, kuidas ettevõttel tervikuna läheb. Küsides, millised on suhted vahetusesiseselt ja vahetusevaheliselt, toob intervjuueritav välja, et need on head, kuigi vahetustevahelist kokkupuudet ei ole. Sellest hoolimata ta leiab, et vahetused võiksid omavahel rohkem informatsiooni jagada. Intervjuu käigus tuli välja ka see, et töötaja arvab, et tehes head müüki, toimub ettevõttepoolne tunnustamine, kuid vastusesse jääb sisse töötajapoolne kahtlus. Edukas Vilde lokaali töötaja on intervjuueritava arvates tähelepanelik, aktiivne, rõõmsameelne ja naerusuine. Intervjuueritav tõi välja, et töötajate tihedast vahetumisest tulenevalt puudub kohati omavaheline ühtsustunne. (Vastaja 4 2013)

Autor viis läbi intervjuu Vilde lokaali endise töötajaga, kes töötas antud ametikohal kaks aastat tagasi kolme kuu jooksul. Endise töötaja arvates kaasatakse töötajaid otsustamisprotsessidesse mingil määral vahetusesiseselt (tööjaotus ja töögraafikud), kuid konsulteerides vahetuse vanemaga. Töötajatele jagatakse informatsiooni seoses nende käibeesmärkidega, mille puhul puudujääkide ilmnemisel arutatakse personalijuhiga, millistel põhjustel puudujäägid tekkisid. Intervjuueritav leidis, et taolise informatsiooni jagamisest on olulisem baasvajaduste täitmine, misjärel tuleks keskendu-

da taolisele informatsioonile. Ta pidas töötajate omavahelisi suhteid Vilde lokaalis heaks, kuid mainis samuti ka vahetustevahelist konkurentsi. Edukas Vilde lokaali töötaja on intervjueeritava sõnul erialase haridusega, teeninduskeskne, rõõmsameelne, täpne ja tugeva iseloomuga. Intervjueeritav tõi välja, et töötajad ei ole rahul lühikese väljaõppeperioodiga. See toob kaasa vigu, tulenevalt asjadest, mida pole õpetatud, aga mille tõttu eeldatakse uue töötajapoolset täielikku vastutust ning väljendatakse pahameelt ebaapiisava hakkamasaamise üle. Intervjuu käigus selgus ka asjaolu, et ettevõtte ei tundnud huvi selle osas, kuidas töötajad peale töö lõppemist hilisel öötunnil koju saavad. Intervjueeritav tõi siinkohal sarnaselt teistega välja ka palgasüsteemi, millele lisas juurde, et töötajad ei olnud teadlikud, millest lähtuvalt seatakse igakuised käibeesmärgid. Samuti tekitas intervjueeritavas rahulolematust see, et uutel töötajatel pole esimestel kuudel tulemustasu, mida seostati sellega, et töötaja on miinimumpalga vääriline. Negatiivse asjaoluna tõi intervjueeritav välja, et kui keegi töötajatest eksis, siis võeti eksimuse kompenseerimiseks kõigi töötajate töötasust teatav summa maha, mis aga paneb töötajaid tundma, et neid on koheldud ebaõiglaselt. (Vastaja 5 2013)

Läbiviidud intervjuudes saadud vastuste sarnasused ja erinevused on koondatud tabelisse 11. Intervjuudest saab järeldada, et omavahelised suhted töötajate vahel on head ehk kollektiiv on ühtehoidev, mida on nimetatud ka rahulolu põhjuseks. Vaatamata töötajate heale läbisaamisele toodi intervjuudes välja erinevate vahetuste vahelist konkurentsi. Vilde lokaalis tunnustatakse töötajaid läbi võistluste ja ühisürituste. Töötajad ei ole rahul palgaga ja sellega, et infovahetus toimib aeglaselt.

Tabel 11. Intervjueeritavate vastuste sarnasused ja erinevused

Intervjueeritavate vastuste sarnasused ja erinevused	
sarnasused	erinevused
Töötajatevahelised head suhted	Juhtkond peab tundliku informatsiooni jagamist olulisemaks kui teenindajad
Vahetustevahelise konkurentsi olemasolu	Endise töötaja tähelepanekud: <ul style="list-style-type: none"> töötajaid ei teavitata, kuidas määratakse käibeesmärgid; ühe töötaja eksimuse kompenseerimiseks vähendatakse kõigi töötasu.
Rahulolu põhjus ühtehoidev kollektiiv	
Infovahetuse liikumine on aeglane	
Rahulolematust seoses palgaga	
Uute töötajate väljaõppeprogramm puudulik	
Premeerimine: parima kolleegi ja teenindaja valimine, ühistegevused (Aura veekeskus, teater, kino, <i>bowling</i>)	

Allikas: (autori koostatud).

Intervjuudest tuli välja, et Vilde lokaalis toimub iganädalane koosolek, kus on kohal teenindajatest vahetuse vanem, kokkadest peakokk, vanemkokk, kontori töötajad ja juhataja. Lisaks korraldatakse vastavalt vajadusele koosolekuid, mis on mõeldud kõigile töötajatele. Otsustamisõigus kuulub vahetuse vanemale, kellega koos arutatakse ühiselt otsustamist vajavad kohad üle. Igakuiselt määratakse isiklikud käibeesmärgid, mille täitmise kohta antakse tagasisidet. Vilde lokaali edukat töötajat kirjeldasid intervjuueeritavad erinevate aspektidega. Juhtkond keskendus kohusetundlikkusele, enesekindlusele, oma töö meeldivusele, lojaalsusele, professionaalsusele, julgusele, initsiatiivikusele, avatusele ja sõbralikkusele. Töötajad aga tähelepanelikkusele, aktiivsusele, tugevale iseloomule, täpsusele, erialasele haridusele, soovile antud tööd teha, teeninduskeskusele ja rõõmsameelsusele. Eelnevast võib järeldada, et nii juhtkond kui töötajad pidasid oluliseks töö meelepärasust ja keskenduti iseloomuomadustele, mitte aga saavutatud töötulemustele.

Järgnevalt võrdleb autor uuringust ja intervjuudest saadud tulemusi (vt tabel 12). Uuringust selgub, et vastajad usuvad, et nende vahetus suudab palju korda saata, kui nad teevad kõvasti tööd. Töötaja ütles intervjuus: „Võin olla maailma parim töötaja, aga kui mul head meeskonda pole, siis see parim ei tähenda mitte midagi.“ Samuti rõhutati meeskonnatööd, millest saab järeldada, et iga liige on oluline, et saavutada vahetusele püstitatud eesmärgid (nt käibeesmärgid).

Tabel 12. Küsimustiku ja intervjuude võrdlus

Küsimustiku ja intervjuude seosed	
küsimustik	intervjuu
Minu vahetus suudab palju korda saata, kui teeme kõvasti tööd	Kui ka ise olla parim töötaja, ei pruugi see anda soovitud tulemust, kui hea meeskonnatöö puudub.
Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan	Ühtehoidev kollektiiv, rahulolu põhjus
Üleüldiselt olen rahul vahetusega, kuhu kuulun	Vahetusesisesed head suhted
Pigem ei ole rahul saadava palga ja soodustuste suurusega	Rahulolematuse peamine põhjus palk
Minu vahetus teeb, kuid mitte alati, oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhisteta	Vahetuse vanema pädevuses otsustada jooksvate küsimuste üle
Üldiselt me saame regulaarset tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta	Tagasisidet antakse seoses käibeesmärkide täitmisega
Ma saan mõningal määral oluliselt mõjutada meie vahetuses toimuvaid protsesse	Töötajad saavad oma mõtted edastada juhtkonnale läbi vahetuse vanema

Allikas: (autori koostatud).

Uuringust tuli välja, et vastajad on rahul inimestega, kellega tööl suheldakse ja koos töötatakse. Eelnev leidis kinnitust ka intervjuudest – rõhutati meeldiva kollektiivi olemasolu, mida peeti ka intervjuu seitsmenda küsimuse, millega ollakse Vilde lokaalis rahul, põhjuseks. Vahetusesiseste heade suhete olemasolu tuleb samuti välja nii küsimustiku kui ka intervjuude tulemustest. Küsimustiku tulemuste kohaselt ei ole vastajad pigem rahul saadava palgaga, mida kinnitavad ka intervjuud. Intervjuudest tuleb välja, et jooksvate küsimuste puhul on otsustamisõigus vahetuse vanemal, kes klienditeenindajatega arutades otsuseid vastu võtab. Uuringust järeldeb, et vahetusesiseselt on mõningal määral võimalik teha otsuseid juhtkonnapoolsete juhusteta. Püstitatud käibeesmärkide täitmise kohta antakse intervjuude kohaselt jooksvalt tagasisidet. Uuringust aga selgub, et töötajad saavad üldiselt tagasisidet püstitatud eesmärkide täitmise kohta. Siinkohal tasub tähelepanu pöörata, et uuringu tulemuste kohaselt on antud väite keskväärtus võrreldes teistega madalam, mistõttu võib järeldada, et tagasiside toimimises on teatavad puudujäägid. Intervjuude käigus selgus, et töötajatel on võimalik omapoolsed mõtted edastada juhtkonnale läbi vahetuse vanema, kes osaleb iganädalasel koosolekul, mil on võimalus need juhtkonnale edasi anda. Uuringust selgub, et töötajad saavad mõningal määral mõjutada vahetuses toimuvaid protsesse. Uuringu tulemus (töötajad tunnetavad, et neil on võimalik osaleda mõningal, mitte täielikul määral) võib tuleneda sellest, et informatsiooni edastamine toimub läbi kolmanda isiku, mistõttu ei pruugita olla piisavalt avatud, et probleemkohti või parendusettepanekuid sel moel juhtkonnale edastada. Intervjuudest tulid välja järgnevad Vilde lokaalis esinevad probleemkohad: infovahetus on aeglane ja uute töötajate väljaõppeprogramm ei toimi. Lisaks sellele saab välja tuua Vilde lokaali endise töötaja poolt mainitud parenduskohad, mis puudutavad seda, mil määral töötajad tunnetavad ettevõttepoolset hoolimist ja kaasamist – töötajad pole teadlikud käibeesmärkide määratlemisest, ühe töötaja eksimuse kompenseerimine kõigi töötajate töötasu arvelt.

Uuringust ja intervjuudest selgus, kuidas Vilde lokaali töötajad tunnetavad võimu jagamist ja omamist ning milline on nende rahulolu ettevõttega. Olulisemad tähelepanekud on siinkohal kokkuhoidev kollektiiv, teataval määral olemasolev otsustusõigus, madal palk, info aeglane liikumine, uute töötajate väljaõppeprogrammi puudulikkus ja tagasiside jagamises esinevad probleemkohad. Käesolevas alapeatükis käsitleti läbiviidud uuringu ja intervjuude tulemusi, teostati analüüsid, mis on aluseks järgmise alapea-

tüki koostamiseks, mille käigus tuuakse välja võimalused töötajate võimustamiseks Vilde lokaalis.

2.3. Ettepanekud võimustamise rakendamiseks Vilde lokaalis

Käesolevas alapeatükis toob autor välja, millistele aspektidele tuginedes teeb autor järeldused ja ettepanekud töötajate võimustamiseks Vilde lokaalis. Selleks kirjeldatakse, milline on uuringu läbiviimise ajal olev töötajate motivatsiooni ja pühendumusega seotud olukord Vilde lokaalis. Eelneva väljatoomiseks on autor koostanud tabeli, kus on näha olulisemad aspektid ja teguviisid uurimisel organisatsioonis, tuginedes küsimustiku ja intervjuudest saadud tulemustele, olles aluseks ettepanekute väljatoomisel. Ettepanekud töötajate võimustamiseks Vilde lokaalis on toodud kokkuvõtlikule joonisele, mis toetub antud bakalaureusetöö teoreetilises osas väljatoodud võimustamise protsessi joonisele.

Tabelis 13 on toodud kokkuvõtlikult ära Vilde lokaalis oleva olukorra kirjeldamine uuringu läbiviimise perioodil. Saadud tabel on aluseks järelduste tegemisel, kuna sellega on määratletud hetkeolukord. Eelnevas empiirilise osa alapeatükis on ära toodud küsimustikust ja intervjuudest saadud töötajate arvamused, mis on samuti aluseks ettepanekute tegemisel antud alapeatükis.

Tabel 13. Vilde lokaalis uuringu läbiviimise ajal olev olukord

Toiming	Vilde lokaalis toimuva kirjeldamine
Info jagamine juhtkonnast töötajateni	<ul style="list-style-type: none"> Iganädalane võtmeisikutega toimuv koosolek Vastavalt vajadusele kõiki töötajaid hõlmavad koosolekud
Otsuste vastuvõtmine	Vahetuse vanema ülesanne
Eesmärkide määratlemine	Käibeesmärkide olemasolu
Tagasiside andmine	Kuivõrd on täidetud püstitatud käibeesmärgid
Vilde lokaali eduka töötaja kirjeldamine	Nii juhtkond kui töötajad keskenduvad iseloomuomadustele (nt kohusetundlikkus, professionaalsus, enesekindlus), mitte töötulemustele
Tasustamise viis	Põhipalk koos tulemustasuga
Vahetusevahelised suhted	Põhinevad konkurentsil ja võistlustel
Uute töötajate koolitamine	Programm olemas, kuid ei toimi
Töötajate premeerimine	Põhineb võistlustel (parima valimine)

Allikas: (autori koostatud).

Tuginedes tabelile 13, saab välja tuua, et Vilde lokaalis toimub informatsiooni jagamine juhtkonnast töötajateni eelkõige iganädalaste koosolekutega, kus osalevad võtmeisikud. Jooksvates küsimustes on otsustamisõigus antud vahetuse vanemale. Töötajatele on püstitatud igakuused käibeesmärgid, mis on aluseks tulemustasu saamisel. Tagasiside töötajatele hõlmab endas samuti eelkõige käibeesmärkide täidetuse määra saavutamist. Töötajate premeerimine põhineb suuresti erinevate võistluste läbiviimisel ja selle käigus parima välja valimisel, millest tulenevalt on ka vahetustevahelised suhted kujunenud konkurentsipõhiseks.

Vilde lokaali juhtkond on seadnud töötajatele eesmärgid, mis on seotud sellega, et mida suurem käive, seda kõrgem on ka töötajate tulemustasu. Läbiviidud intervjuudes tõid juhtival positsioonil olevad inimesed Vilde lokaali eduka töötaja kirjeldamisel välja erinevaid iseloomuomadusi, kuid mitte töötulemuste täitmisele suunatud jooni. Siinkohal näeb autor aga kahte erinevat juhtkonnapoolset töötajatele püstitatud eesmärki, millest üks on töötajate jaoks sõnastatud, teine aga mitte. Juhtkond on sõnastanud käibeesmärgid, kuid pole sealjuures rõhutanud ega sõnastanud vajalike iseloomuomaduste täidetavust. Näiteks kui juhtival positsioonil olev inimene tõi intervjuus ühe iseloomuomadusena välja, et edukas Vilde lokaali töötaja on kohusetundlik, siis tuleks see siduda töötaja tööeesmärgiga ning selle täidetavuse korral töötajat ka vastavalt premeerida. Siinkohal saab tuua näitena selle, et töötajale helistatakse tema töövälisel ajal ja palutakse tööle tulla ning töötaja on sellega nõus. Antud tegevusega on autori hinnangu kohaselt võimalik mõõta kohusetundlikkust ehk kui töötaja on teatud arv kordi ühes kvartalis tulnud oma vahetust aitama, võiks teda selle eest tunnustada ja premeerida. Antud teguviisiga on võimalik seostada juhtkonnapoolse nägemuse edukast Vilde töötajast praegusel hetkel töötajatele kehtestatud käibeesmärgiga. Eesmärgi ümbersõnastamine on seotud tööülesandele tähenduse loomisega, mis lõpptulemusena muudab töö oluliseks, tagab fookusseerituse ülesannete täitmisele ja suurendab eneseuskust (vt ptk 1.2 tabel 3). Lisaks eelnevale tõi üks intervjuueeritavatest välja, et töötajaid ei ole teavitatud, kuidas käibeesmärgid on määratletud, mistõttu võib järeldada, et töötajatel ei ole võimalik endale püstitatud eesmärke täielikult mõista.

Intervjuudest tuli välja, et vaatamata sellele, et jooksvates küsimustes on võimalik töötajatel kaasa rääkida, võtab otsuse siiski vastu vahetuse vanem, kes osaleb ka iganädalastel koosolekutel. Erinevad parendusettepanekud käiakse samuti välja eelnevalt mainitud koosolekutel, mis tähendab omakorda aga seda, et kui töötajal tekib arvamus või idee, tuleb see üldjoontes esitada esmalt vahetuse vanemale, kes selle omakorda koosolekul juhtkonnale edastab. Siinkohal tuleb aga arvestada sellega, et kõik töötajad ei pruugi oma seisukohti läbi kolmandate isikute edastada ning seetõttu jätavad nad need enda teada. Selleks, et vältida taolise olukorra ilmnemist ja suurendada töötajate kaasatust, leiab autor, et antud koosolekutel võiks osaleda iga nädal erinev töötaja, kes peale koosoleku toimumist teeb ülejäänud kolleegidele kokkuvõtte koosolekul käsitletud olulistest teemadest. Mõlemast vahetusest peaks olema esindatud üks töötaja, mis aitab suurendada ka vahetustevahelist läbikäimist ja vähendab konkurentsist tulenevaid pingeid. Töötajate kaasatuse suurendamine aitab vähendada töötajate voolavust ja tõstab klienditeeninduse kvaliteeti (vt ptk 1.2 tabel 3).

Oluline on ka töötajate otsustusõiguse suurendamine, mille jaoks oleks esmalt vaja määratleda, millised on töötajate otsustusõiguste vahemikud ehk millistes piirides on töötajatel võimalik ise otsuseid vastu võtta. Küsimustikust tuli välja, et töötajad väga ei tunne, et nad saavad oluliselt mõjutada vahetuses toimivaid protsesse. Samas juhtival positsioonil olevate töötajate intervjuudest tuli välja, et töötajaid kaasatakse otsustusprotsessidesse, millest tulenevalt peaksid töötajad tunnetama, et neil on siiski võimalus olulistel teemadel oma arvamust avaldada. Siinkohal on oluline märkida ka seda, et üks juhtival positsioonil olevatest töötajatest tõi intervjuu käigus välja selle, et vahetustevaheline infovahetus ei toimi ning selles nähakse süüd juhtkonnal, kuigi info koordineerimine on vahetuse vanemate ülesandeks. Eelnevast on aga võimalik järeldada, et sellisel juhul võib probleem olla selles, et töötajad ei ole täielikul määral aru saanud, millised on nende õigused ja kohustused erinevates ülesannetes. Seetõttu peab autor oluliseks teha kindlaks, et töötajad oleksid teadlikud, millised õigused ja kohustused nende ametikohaga kaasnevad.

Küsimustikust tuli välja, et väite puhul, kus oli toodud, et saadakse regulaarselt tagasisidet oma vahetuses toimumise kohta, oli madal keskvärtus. Sellest tulenevalt võib järeldada, et töötajatele ei pruugi sobida hetkel toimiv tagasiside andmise viis.

Kuna tagasisidega on võimalik suurendada töötajate kaasatust, peab autor oluliseks keskenduda töötajate tagasiside andmisele.

Vilde lokaalis on välja töötatud uute töötajate koolitamine, mille puhul on uuel töötajal juhendaja. Intervjuus tuli aga välja, et antud programm ei toimi ning seda kinnitab ka läbiviidud intervjuu klienditeenindajaga, kes on töötanud Vilde lokaalis ühe kuu, kuid ei osanud paljudele küsimustele vastata ehk sellest on võimalik järeldada, et teda pole erinevate asjadega kurssi viidud. Vilde lokaali endise töötaja sõnul tuli uutel töötajatel palju ise õppida ning kui millegagi hakkama ei saadud, siis võis sellega kaasneda teiste pahameel. Nii mõnelgi uuel töötajal võib olla algus Vilde lokaalis raske ning võib seetõttu töölt lahkuda. Selleks, et taoliste olukordade esinemist vähendada, tuleb tähelepanu pöörata uute töötajate koolitamisele. Uuel töötajal peaks olema juhendaja, kes katseaja perioodil annab edasi vajaminevad teadmised ja oskused ning on vastutav uue töötaja tehtud eksimuste eest. Selle kaudu on võimalik uuel töötajal kõigepealt keskenduda olulise omandamisele, mitte aga hirmule, et vältida vigade tekkimist. Uue töötaja juhendajale antakse seeläbi rohkem võimu, otsustusõigust ja valikuvõimalust. See aga suurendab nt eneseusku, võimu iseenda üle, motivatsiooni. (vt ptk 1.2) Samuti näitab see juhtkonnapoolset usaldust valitud juhendaja suhtes, mis omakorda on vastupeegeldava efektiga – antud töötajal suureneb usaldus juhtkonna suhtes, kuna tunneb, et ta on väärtustatud töötaja, sest talle on antud oluline ülesanne.

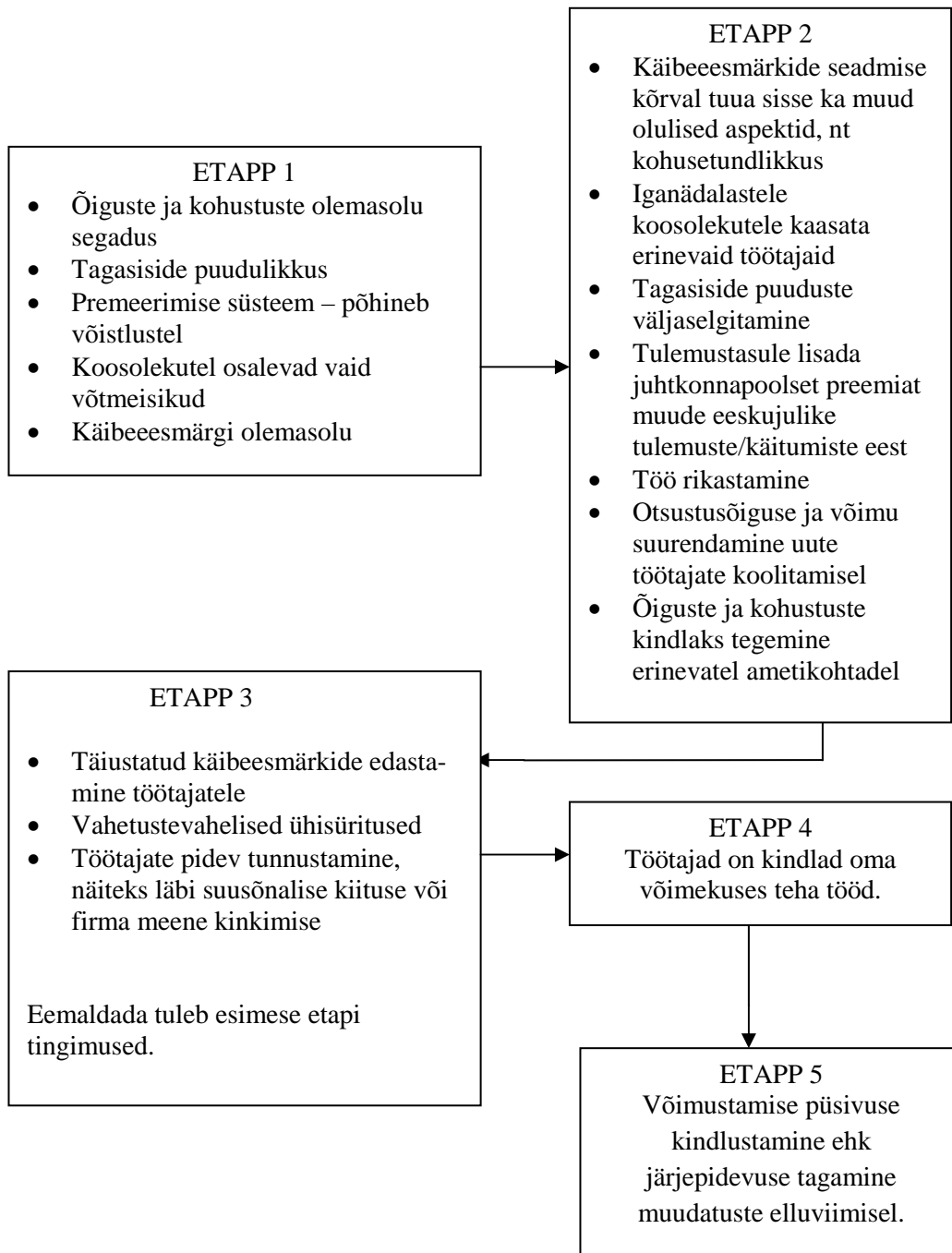
Intervjuudest selgus, et Vilde lokaalis on tavaks kord aastas, heateeninduse kuu raames, tunnustada oma töötajaid, valides parima kolleegi, parima vahetuse ja parima teenindaja. Töötajate tunnustamine on oluline ning autori arvates on oluline just see, et töötajaid tunnustataks pidevalt nende vahetute juhtide või juhtkonna poolt näiteks heade saavutuste, hea teeninduskvaliteedi tagamise, kohusetundlikkuse, korrektsuse või vastutulelikkuse eest. Kui töötaja saab positiivset tagasisidet enda vahetult juhilt ja juhtkonnalt, tunneb töötaja, et temaga ollakse rahul ja et tema pingutusi märgatakse. Eelmainitust tulenevalt pakub autor välja, et töötajaid tunnustustataks aastaringselt ning seda mitterahaliste preemiate näol nagu tunnustus koosolekutel, kingituseks ettevõtte meeneense või näiteks kirjalik tunnustus infotahvilil. Töötajate premeerimine on Vilde lokaalis uuringu läbiviimise ajal ülesehitatud erinevatele võistlustele, mis omakorda suurendavad töötajate vahelist konkurentsi, millel võib aga olla sootuks destrukttiivne

mõju ja seda nii vahetuse sisestele suhetele kui ka vahetustevahelistele suhetele. Siinkohal soovib autor analüüsida läbiviidavate võistluste mõju töötaja töötulemustele nii lühemas kui ka pikemas perspektiivis, mõistmaks võistlustega kaasnevaid tagajärgi.

Autor on koondanud joonisele 6 Vilde lokaali võimustamise protsessi, mis tugineb antud bakalaureusetöö teoreetilises osas toodud võimustamise protsessile. Joonisel toodud esimeses etapis on välja toodud need aspektid, mis vajavad Vilde lokaalis muutmist, et töötajaid oleks võimalik võimustama hakata. Siinkohal toob autor välja järgmised: õiguste ja kohustuste mitte mõistmine, premeerimise süsteem põhineb töötajatevahelistel ja vahetustevahelistel võistlustel, koosolekutel osalevad vaid võtmeisikud, sõnastatud on vaid käibeesmärk ja tagasiside andmises esineb puuduseid.

Etapis kaks on toodud tegevused, mis on vajalikud, et töötajaid võimustada. Eelkõige tuleb määratleda tööeesmärgid, kus tuleb lisaks käibeesmärgile sõnastada ka need eesmärgid, mis käsitlevad endas iseloomuomadusi, mida juhtkond peab Vilde lokaali eduka töötaja puhul oluliseks ja mis on mõõdetavad (nt eelnevalt kirjeldatud kohusetundlikkus). Autor peab oluliseks, et need oleksid mõõdetavad, et vähendada töötajale hinnangu andmisel subjektiivsust. Samuti on oluline kaasata igapäevastele koosolekutele erinevaid inimesi; leida, millised puudused on tagasiside andmisel töötajatele; tulemustasule lisada juhtkonnapoolset preemiat töötaja selliste käitumiste eest, mille esinemist juhtkond soovib suurendada, et seeläbi ka teistele töötajatele näidata, milline on hinnatud ja soovitud käitumine. Kuna vahetustevaheline konkurents on läbivalt uuringu analüüsi käigus välja tulnud, on oluline, et konkurents ei kujuneks tulemuslikkust pärssivaks, mistõttu on tähtis ka vahetustevaheliste suhete hoidmist erinevate ühisürituste näol. Samuti on oluline leida erinevate vahetuste ühisjooni ja olulisi tegevusi, mis neid oma töös ühendaks. Oluline on ka õiguste ja kohustuste kindlaks määramine selliselt, et töötajad neid täielikult mõistaks. Kuna esineb infoliikumise probleeme, tuleks vahetuse vanematele kui antud probleemi vastutajatele selgeks teha, et antud ülesanne on nende pädevuses. Näiteks valib vahetuse vanem iga kord ühe töötaja, kes vastutab selle eest, et uus vahetus oleks teadlik neid puudutavatest olulistest asjadest. Niiviisi toimides on võimalik suurendada iga üksiktöötaja vastustust, andes neile teatava määra võimu. Otsustusõiguse ja võimu suurendamine saab toimida

ka läbi uute töötajate koolitamise, mida on autor eelnevalt ka antud alapeatükis täpsemalt käsitletud.



Joonis 6. Võimustamise protsess Vilje lokaalis (autori koostatud).

Etapis kolm keskendutakse töötajate võimsutamiseks soodsate tingimustega töökeskkonna loomisele, et töötajad võtaksid omaks ja mõistaksid etapis kaks toodud uuenduste ja muutuste vajalikkust ning tunnetaksid selle mõju, soovides võtta vastu neile antud õigusi ja kohustusi.

Neljandas etapis tunnevad töötajad end võimustatult. Tuginedes antud analüüsi tulemustele, saab öelda, et kõik eeldused on olemas selleks, et töötajad suhtuksid võimustamise positiivselt ning võtaksid selle omaks, kuna vastajad usuvad juba praegu, et nende vahetuse tegevusel on Vilde lokaalile positiivne mõju ning ülesanded, mida vahetus täidab, on Vilde lokaali jaoks olulised. Sellele tuginedes saab öelda, et töötajad saavad etapis neli võimustatud, kuna nad on mõistnud, et neil on olemas teadmised ja kõik vajalik, et teha oma tööd hästi ning et nad on ettevõttes väärtustatud ja neil on mõju ettevõttele tervikuna.

Viimases, viiendas etapis tuleb juhtkonnal tagada etapis 2 väljatoodud muutuste järjepidev toimimine, selleks, et töötajad oleksid püsivalt võimustatud, et hoida töötajate rahulolu, pühendumust ja motivatsiooni.

KOKKUVÕTE

Võimustamise kui uue juhtimissuuna kirjeldamiseks sobivad järgmised märksõnad: töötajate koolitamine, arendamine, nõustamine, nende uute oskuste omandamine ning motivatsiooni, lojaalsuse, pühendumuse ja vastutuse suurendamine, mis põhineb eelkõige organisatsioonisise võimu ümberjagamisel. Oluline on mõista, et võimustamisega ei kaota keegi oma võimu, vaid suureneb otsustusõigust omavate inimeste hulk. Võimustamine võib toimuda nii individuaalsel kui ka meeskonna tasandil, tagades töötajate motiveerituse saavutamaks häid tulemusi. Siinne motiveeritus tuleneb eelkõige töötajate mõistmisest ja uskumusest, et nende tööülesanded on organisatsiooni edasiviivaks ja oluliseks jõuks.

Võimustamist on võimalik jagada kaheks – psühholoogiline ja struktuurne võimustamine. Struktuurse võimustamise põhiolemus seisneb autoriteedi ja vastutuse üleminekul ja keskendumisel töökorraldusele. Psühholoogiline võimustamine seevastu aga keskendub töötaja tajule ja tunnetusele, et töötajatel oleks usk oma töösse ja selle tähtsusesse.

Käesolev bakalaureusetöö põhineb võimustamise rakendamise võimaluste väljapakkumisel uurimisaluse organisatsiooni, Vilde lokaali, jaoks. Võimustamisega soovitakse Vilde lokaalis eelkõige suurendada töötajate motivatsiooni ja pühendumust. Teoreetilisele kirjandusele tuginedes saab välja tuua, et näiteks töötajatele valikuvõimaluse andmise ning õigluse, austuse ja usalduse tagamisega on võimalik parandada töötajate motivatsiooni ja pühendumust. Vilde lokaali juhtkond on välja toonud probleemi, mille kohaselt ei ole töötajad oma ametikohal antud ettevõttes püsivad. Tuginedes teoreetilisele teaduskirjandusele, saab välja tuua, et võimustamise rakendamisega, tehes seda läbi võimu ja teadmise jagamise, premeerimise, töötajate kaasamise, paindlikkuse tagamise ja oskuste arendamisega, on võimalik vähendada töötajate voolavust ning tõsta ka teeninduse kvaliteeti. Eelnevale tuginedes peab autor asjakohaseks võimustamise rakendamist Vilde lokaalis.

Autor viis oma bakalaureusetöö empiirilises osas läbi küsimustiku ja viis intervjuud (kaks juhtival positsioonil olevat töötajat ning kaks praegust ja üks endine Vilde lokaali töötaja). Küsimustiku ja intervjuude läbiviimisega soovis autor teada, milline on hetkeolukord Vilde lokaalis võimustamise seisukohalt, milline on töötajate rahulolu ja milliseid muudatusi soovitakse ja planeeritakse.

Küsimustikust ja intervjuudest tulid välja järgnevad tähelepanekud.

- Töötajad usuvad, et nad suudavad oma vahetuses palju korda saata, kui nad teevad palju tööd. Hinnatakse meeskonnatöö olulisust.
- Töötajad on rahul oma kolleegidega ja peavad ühtehoidvat kollektiivi rahulolu peamiseks põhjuseks.
- Vahetuse vanema pädevuses on otsustada jooksvate küsimuste üle, aga teenindajad saavad otsuseid langetada vaid konsulteerides vahetuse vanemaga.
- Töötajad saavad tagasisidet, kuid autori järelduse kohaselt mitte piisavalt.
- Toimub iganädalane koosolek, kus on kohal võtmeisikud (teenindajatest vahetuse vanem, kokkadest peakokk, vanemkokk, kontori töötajad ja juhataja).
- Kui töötajatel on mõtteid, mida soovitakse juhtkonnale edastada, tuleb need esmalt edasi anda vahetuse vanemale, kes annab need iganädalasel võtmeisikute koosolekul edasi.
- Vahetustesisestel suhtel head, kuid esineb konkurentsi; infovahetus on aeglane.
- Uute töötajate väljaõppeprogramm ei toimi – uusi töötajaid ei koolitata piisavalt, kuid eksimuste ilmnemisel väljendatakse kolleegidepoolset pahameelt.
- Töötajad pole teadlikud, millele tuginedes on määratletud igakuised töötajatele püstitatud käibe-eesmärgid.

Toetudes eelnevalt saadule, toob autor välja ettepanekud töötajate võimustamiseks Vilde lokaalis. Läbiviidud intervjuudest selgus, et töötajate õigused ja kohustused pole nende endi jaoks selgelt ja üheselt mõistetavad, millele toetudes teeb autor ettepaneku määrata selgelt töötajate õigused ja kohustused. Samuti tuli välja intervjuudest, et iganädalastele koosolekutele kaasatakse vaid ühte osa kogu töötajaskonnast, mis tähendab, et töötajaid kaasatakse ebapiisavalt, siin teeb autor ettepaneku kaasata korraliselt koosolekutesse erinevaid töötajaid mõlemast vahetusest, et suurendada nende kaasatust otsustusprotsessidesse. Uuringust selgus, et töötajate autonoomia on madal ehk vahetusel on

võimalik vaid mõningal määral teha valikuid, ilma juhtkonnapoolsete juhisteta. Selleks, aga et töötaja oleks võimustatud tuleb tagada töötajatele õigus langetamiseks jooksvalt otsuseid, mille tegemiseks on tegelikult ka töötaja võimeline, kuna on omandanud läbi koolituse vastavad teadmised. Ühtlasi selgus läbiviidud uuringust, et töötajad saavad vaid mõningal määral tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta, millele tuginedes teeb autor ettepaneku selgitada esmalt välja tagasiside puudused, et tagada töötajatele piisava tagasiside andmine. Tagasiside andmise juures on oluline ka töötajate pidev tunnustamine, näiteks läbi suusõnalise kiituse või firma meene, seda selleks, et töötaja tunneks, et temaga ollakse rahul ja et tema pingutusi hinnatakse. Lisaks eelmainitule teeb autor ettepanekud seostada töötajale püstitatud eesmärgid juhtkonnapoolse nägemusega edukast töötajast (nt kohusetundlikkuse, korrektsus ülesannete täitmisel). Samuti selgus intervjuudest, et uue töötaja koolitusprogramm vajab uuendamist, kuna uute töötajateni ei jõua kogu vajalik informatsioon töö edukaks sooritamiseks piisavalt kiiresti.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allen, N. J., Meyer, J. P.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – Journal of Occupational Psychology, 1990, 63, 1-18.
2. **Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A.** Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. – Corporate Governance, 2007, Vol. 7, No. 5, pp. 586-598.
3. **Blanchard, K.** Out with the old and in with the new. – Incentive, 1997. 171(4), pp. 59-61.
4. **Brower, J. M.** Empowering teams: what, why and how. – Empowerment in organizations, 1995, Vol. 3, No. 1. pp. 13-25.
5. **Carlos, G., Taborda, M.** Leadership, Teamwork and Empowerment: Future Management Trends. – Cost Engineering, 2000, Vol. 42, No. 10.
6. **Chen, G., Kanfer, R., Kirkman, L. B., Allen, D., Rosen, B.** A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. – Journal of Applied Psychology, 2007, Vol. 92, No. 2, pp. 331-346.
7. **Conger, J. A., Kanungo, R. N.** The empowerment process: Integrating theory and practice. – Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, pp. 471-482.
8. **Daft, R. L.** The leadership experience. International student edition fourth edition, 2008, 493 lk.
9. **Dehkordi, L. F., Kamrani, M. N., Ardestani, H. A., Abdolmanafi, S.** Correlation between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational commitment. – Institute of Interdisciplinary Business Research, 2011, Vol. 3, No. 7, pp. 808-822.
10. **Edwards, J. L., Green, K. E., Lyons, C. A.** Personal empowerment, efficacy and environmental characteristics. – Journal of educational administration, 2002, Vol. 40, Iss: 1, pp. 67-86.

11. Eesti juhtimisvaldkonna uuring. EAS, 2011. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf] 22.10.2012.
12. Empower people, don't merely delegate power. Alagse [<http://www.alagse.com/hr/hr3.php>] 08.10.2012.
13. **Gazzoli, G., Hancer, M., Yumi, P.** Employee Empowerment and customer orientation: Effects on workers attitudes in Restaurant Organizations. – International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 2012, 13:1, pp. 1-25.
14. **Geroy, G. D., Wright, P. C., Anderson, J.** Strategic performance empowerment model. – MCB University Press, 1998, Vol. 6, pp. 57-65.
15. **Grinsven, M. V., Visser, M.** Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. – The Learning Organization, 2011, Vol. 18, No. 5, pp. 378-391.
16. **Hackman, J. R., & Oldham, G. R.** Development of the job diagnostic survey. – Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 159-170.
17. **Heathfield, S. M.** Definition and examples of empowerment. [http://humanresources.about.com/od/glossary/a/empowerment_def.htm] 03.10.2012.
18. **Johnson, D. W., Johnson, R. T., Stanne, M. B.** Impact of Goal and Resource Interdependence on Problem-Solving Success. – The Journal of Social Psychology, 1988, 129(5), 621-629.
19. **Kilton, R.** Empowerment: Its about what you do, not what you say [<http://www.rwkenterprises.com/empowerment.htm>] 10.10.2012.
20. **Kirkman, B. L., & Rosen, B.** (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42, 58–74.
21. **Laschinger, S. H. K., Finegan, J. E.** Empowerment, international justice, trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy. – Academy of Management Best Confidence paper, 2004, 7 lk.
22. **Liu, A. M. M, Chiu, W. M, Fellows, R.** Enhancing commitment through work empowerment. – Engineering. Construction and architectural management, 2007, Vol. 14, Iss: 6, pp. 568-580.

23. **Mathieu, E. J., Gilson, L. L., Ruddy, T. M.** Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. – Journal of applied psychology, 2006, Vol. 9, No. 1, pp. 97-108.
24. **Maynard, M. T., Gilson, L. L., Mathieu, J. E.** Empowerment – Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. – Journal of management, 2012, pp. 1231-1281.
25. **Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O'Boyle Jr, E. H., Cigularov, K. P.** Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. – Organizational Psychology Review, 2012, pp. 1-37.
26. **Morales, O.** The flip side. – Business Mexico, 1997, pp. 32-33. Viidatud Geroy, G. D., Wright, P. C., Anderson, J. Strategic performance empowerment model.– MCB University Press, Vol. 6 No. 2, 1998. pp 57-65 vahendusel.
27. **Pearce, J. L., Gregersen, H. B.** Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. – Journal of Applied Psychology, 1991, 76: 838–844.
28. **Rappaport, J.** In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. – American Journal of Community Psychology, 1981, 25 p.
29. **Scarnati, J. T., Scarnati B. J.** Empowerment: the key to quality. – The TQM Magazine, 2002, Vol. 14, Iss: 2, pp. 110-119.
30. **Spreitzer, G. M.** Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. – Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
31. **Spreitzer, G.** Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. – Organizational behavior (Handbook), 2008, pp. 54-72
32. The meaning of empowerment [<http://www.powerfulinformation.org/page.cfm?pageid=pi-empowerment>]19.10.2012.
33. **Töötaja 1.** (Eduard Vilde lokaal & kohviku juhtival kohal olev töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 9. mai 2013.
34. **Töötaja 2.** (Eduard Vilde lokaal & kohviku juhtival kohal olev töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 8. mai 2013.
35. **Töötaja 3.** (Eduard Vilde lokaal & kohviku köögitoimkond). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 8. mai 2013.

36. **Töötaja 4.** (Eduard Vilde lokaal & kohviku teeninduse osakonna töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 8. mai 2013.
37. **Töötaja 5.** (Eduard Vilde lokaal & kohviku teeninduse osakonnast lahkunud töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 15. mai 2013.
38. **Türk, K.** Eestvedamine. – Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda, 2001, 191 lk.
39. **Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., Van de Vliert, E.** Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. – *Personnel Psychology*, 2001, 54: 51–69.
40. **Wilkinson, A.** Empowerment: theory and practice. – *Personnel Review*, 1998, Vol. 27, Iss: 1 pp. 40-56.
41. **Wilson, J. H.**, Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. – *International Journal of Business and Public Administration*, 2011, Vol. 8, No 1, pp. 106-124.
42. **Yoon, J.** The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of korean employees. – *Social Psychology Quarterly*, 2001, Vol. 64, No. 2, pp. 195-206.
43. **Yukl, G. A., Becker, W. S.** Effective Empowerment in organizations – *Organization Management journal*. 2006, Vol. 3, No 3, pp 210-231.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus Eduard Vilde lokaal & kohvikus

Hea Vilde Lokaali töötaja!

Olen Tartu Ülikooli tudeng Sandra Viljumson ning olen kirjutamas bakalaureusetööd teemal "Võimustamise rakendamise võimalused Eduard Vilde lokaal & kohviku näitel". Käesoleva küsitlusega soovin omalt poolt kaasa aidata töökeskkonna huvitavamaks ja samas kõikide osapoolte jaoks ka tulemuslikumaks muutmisele. Selleks, et erinevaid võimalusi välja pakkuda, on oluline Teie arvamus – seetõttu palun Teil leida ligikaudu 15 minutit, et vastata antud küsitlusele. Küsitlus on anonüümne.

Ette tänades!

PSÜHHOLOOGILINE VÕIMUSTAMINE

I OSA

Ankeedi esimene osa keskendub sellele, kuidas Teie isiklikult tajute Vilde Lokaalis võimu jagamist ja selle omamist.

Palun kasutada hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral;

d - iseloomustab hästi; e - iseloomustab väga hästi.

Sobiv variant märgistada ringiga.

- | | |
|--|------------------|
| 1. Minu vahetus usub endasse | <i>a b c d e</i> |
| 2. Minu vahetus suudab palju korda saata, kui teeme kõvasti tööd | <i>a b c d e</i> |
| 3. Minu vahetus usub, et võime olla väga tulemuslikud | <i>a b c d e</i> |
| 4. Minu vahetus usub, et meie poolt täidetavad tööülesanded on väga olulised | <i>a b c d e</i> |
| 5. Minu vahetus tunneb, et meie täidetavad tööülesanded on pingutust väärt | <i>a b c d e</i> |
| 6. Minu vahetus tunneb, et meie tehtaval töö on mõte | <i>a b c d e</i> |
| 7. Minu vahetus saab ülesannete täitmiseks valida erinevaid meetodeid | <i>a b c d e</i> |
| 8. Minu vahetus määrab ühiselt, kuidas vahetuses asju tehakse | <i>a b c d e</i> |
| 9. Minu vahetus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhisteta | <i>a b c d e</i> |
| 10. Minu vahetuse tegevusel on Vilde Lokaali klientidele positiivne mõju | <i>a b c d e</i> |
| 11. Minu vahetus täidab ülesandeid, mis on Vilde Lokaali jaoks olulised | <i>a b c d e</i> |
| 12. Minu vahetuse tegevusel on Vilde Lokaalile positiivne mõju | <i>a b c d e</i> |

Lisa 1 järg

II OSA

Ankeedi teine ja kolmas osa keskenduvad töökorraldusele – mil määral olete oma töös kaastöötajatega üksteisest sõltuvad.

Palun kasutada hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi; e - iseloomustab väga hästi.

Sobiv variant märgistada ringiga.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Me saame tagasisidet oma vahetuse tulemuste kohta | <i>a b c d e</i> |
| 2. Me vastutame oma vahetuse tulemuste eest kollektiivselt | <i>a b c d e</i> |
| 3. Me saame regulaarset tagasisidet oma vahetuse toimimise kohta | <i>a b c d e</i> |
| 4. Ma teame, milliseid eesmärke peaksime kollektiivina saavutama | <i>a b c d e</i> |
| 5. Me saame regulaarselt infot, mida meie vahetuselt oodatakse | <i>a b c d e</i> |
| 6. Meil on mitu selget eesmärki, mida meie kui vahetus peame saavutama | <i>a b c d e</i> |

III OSA

Palun kasutada hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi; e - iseloomustab väga hästi.

Sobiv variant märgistada ringiga.

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Oma tööülesannete täitmisel teevad vahetuse liikmed tihedat koostööd | <i>a b c d e</i> |
| 2. Vahetuse liikmed peavad üksteisega sageli oma tegemisi koordineerima | <i>a b c d e</i> |
| 3. Viisil, kuidas vahetuse iga üksik liige oma tööd teeb, on tugev mõju teistele vahetuse liikmetele | <i>a b c d e</i> |
| 4. Oma vahetuse töö edukaks sooritamiseks peame omavahel töövahendeid jagama | <i>a b c d e</i> |
| 5. Kui me töötame vahetuses, ei saa me tööd tehtud ilma, et kõik osalejad oleks panustanud | <i>a b c d e</i> |

Lisa 1 järg

IV OSA

Ankeedi neljas osa keskendub sellele, kuidas Te tajute võimu jagunemist ja juhi korraldusi.

Palun kasutada hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral;

d - iseloomustab hästi; e - iseloomustab väga hästi.

Sobiv variant märgistada ringiga.

- | | |
|--|------------------|
| 1. Töö, mida teen, on minu jaoks väga oluline | <i>a b c d e</i> |
| 2. Minu tööalased tegevused on mulle isiklikult tähendusrikkad | <i>a b c d e</i> |
| 3. Töö, mida teen, on minu jaoks mõttekas | <i>a b c d e</i> |
| 4. Ma olen omandanud oskused, mis on vajalikud minu töö tegemiseks | <i>a b c d e</i> |
| 5. Ma olen kindel oma võimekuses teha oma tööd | <i>a b c d e</i> |
| 6. Ma olen kindel oma võimekuses täita oma tööülesandeid | <i>a b c d e</i> |
| 7. Mul on märkimisväärne vabadus valida, kuidas oma tööd teha | <i>a b c d e</i> |
| 8. Ma saan ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita | <i>a b c d e</i> |
| 9. Mul on märkimisväärne võimalus võtta vastu iseseisvalt ja vabalt otsuseid oma töö tegemisel | <i>a b c d e</i> |
| 10. Mul on suur mõju minu vahetuses toimuvatele asjadele | <i>a b c d e</i> |
| 11. Ma olen võimeline hästi jälgima ja kontrollima meie vahetuses toimuvat | <i>a b c d e</i> |
| 12. Ma saan oluliselt mõjutada meie vahetuses toimuvaid protsesse | <i>a b c d e</i> |

Lisa 1 järg

V OSA

Ankeedi viies osa keskendub tulemustele – kui rahul olete oma tööga, kui rahul olete oma töö tulemustega ning kui rahul olete oma kolleegidega.

Palun kasutada hindamiseks järgmist skaalat: a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi; e - iseloomustab väga hästi.

Sobiv variant märgistada ringiga.

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Olen rahul saadava palga ja soodustuste suurusega | a | b | c | d | e |
| 2. | Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan | a | b | c | d | e |
| 3. | Olen rahul üldise juhtimise kvaliteediga, mida tööl kogen | a | b | c | d | e |
| 4. | Vilde Lokaal tähendab mulle isiklikult palju | a | b | c | d | e |
| 5. | Ma ei tunne, et oleksin Vilde Lokaaliga emotsionaalselt seotud | a | b | c | d | e |
| 6. | Ma ei tunne, et kuuluksin Vilde Lokaali | a | b | c | d | e |
| 7. | Kui rahul olete sellega, kuidas Teie vahetus koos töötab? | a | b | c | d | e |
| 8. | Kui rahul olete oma vahetuse tulemustega? | a | b | c | d | e |
| 9. | Kui rahul olete oma vahetuse teiste liikmetega? | a | b | c | d | e |
| 10. | Üleüldiselt – kui rahul olete vahetusega, kuhu kuulute? | a | b | c | d | e |

VI OSA

Ankeedi kuues osa keskendub sotsiaaldemograafilistele küsimustele.

- | | | | | | | |
|----|--|---------|-------|-------------------------|-------|-------------|
| 1. | Mitu aastat (kui alla 1 aasta, siis mitu kuud) olete töötanud ettevõttes Vilde Lokaal? | aastat: | | kuud: | | |
| 2. | Haridus | Põhi | Kesk | Keskeri/
Rakenduslik | Kõrg | Muu |
| 3. | Sugu | mees | naine | | | |
| 4. | Millisesse vanusevahemikku kuulute? | 18-24 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55-64 64-.. |

Lisa 2. Intervjuu plaan

1. Kuidas ja mil määral kaasatakse töötajaid otsustamisprotsessidesse? (märksõnadeks on siin sagedus, regulaarsus ja töötajate kaasatuse teemad)?
 - 1.1 Kas vahetustel on võimalik ühiselt otsuseid vastu võtta?
2. Kas töötajatega jagatakse ka nn tundlikku informatsiooni, mis puudutab näiteks vahetuste eesmärkideni mittejõudmist, finantsaruandeid, kulude ülavaadet vmt?
3. Mis te arvate kas sellise info jagamine töötajatega on kasulik ja vajalik või mitte? Kui ei, siis miks te seda ei vaja/ei pea seda kasulikuks?
4. Milliseks hindate omavahelisi suhteid vahetuse sisemiselt/vahetuste vaheliselt ja Vilde lokaalis tervikuna?
 - 4.1 Kas on mingeid teemasid, mida arutatakse ainult oma kindla vahetuse siseselt või on teatud teemad, mis on alati arutlusel kollektiivselt?
 - 4.2 Millisena tajuvad Teie arvates töötajad omavahelisi suhteid (läbisaamisi) ja Vilde lokaali kui toimivat organisatsiooni tervikuna?
5. Kas Vilde lokaalis on tavaks tähistada töötajatega ühiselt mingeid sündmusi (nt tööalaste eesmärkideni jõudmise tähistamine) Kui jah, siis mida tähistatakse?
6. Millisena iseloomustate Vilde lokaali edukat töötajat?
7. Millega on teie arvates töötajad oma ametikohal antud hetkel rahul? Millega ei ole?
8. Mida te sooviksite, et lähiajal muudetaks nende aspektide seast, millega töötajad rahul ei ole?

Allikas: (autori koostatud), tuginedes lisa 1 tulemustele.

SUMMARY

THE POSSIBILITIES TO IMPLEMENT EMPOWERMENT ON THE EXAMPLE OF EDUARD VILDE INN & CAFÉ

Sandra Viljumson

According to the author, nowadays ever-changing environmental conditions have made organisation leaders to reevaluate their managing strategies and thereby understand that in order to have a successful and competitive organisation they need to maximize their employees' potential. In order to accomplish that, the manager must apply motivating and supporting management style by increasing employees' freedom to act, through which they become more devoted to the enterprise. The author finds that the empowerment of employees is one way to achieve this.

The employees' involvement in the management and their empowerment is uncommon in Estonia, which is also proved by the results of the research ordered by Enterprise Estonia (henceforth EAS). University of Tartu, Tallinn University of Technology and LLC EBS Education conducted a five-part multi facet management area research in 2010-2011, which purpose was to map and evaluate the awareness and capability of people operating in management areas, and develop propositions how EAS can help to make managing more efficient in Estonia. One of the main outcomes of the research was that the enterprise holders and senior managers are more involved in the plan making than junior administrators. Junior administrators' bigger involvement would widen the management area in a way that other employee groups could also be involved in managing. The research revealed that enterprises use relatively few modern and diverse working arrangements and -relationships, but rather traditional ones that enable to have direct control over employees. (Vadi *et al.* 2011: 5, 122) Relying on the results of the previously mentioned research the author finds that one possible solution to increase the involvement of employees in organisations is to apply empowerment.

The aim of the bachelor thesis is to suggest different possibilities to Eduard Vilde inn & café how to increase the motivation and devotion of employees' by applying empowerment.

To achieve this aim the following research tasks are set:

- to analyse different authors' treatment of empowerment, thereby to identify the characters of structural and psychological empowerment;
- to describe the empowerment process;
- to present the elements of empowerment and describe the impact that empowerment has to employees' performance (efficiency);
- to give an overview of the organisation Eduard Vilde inn & café and its research methods;
- to conduct a research and an interview among the enterprise's employees, and thereafter analyse how the employees discern their empowerment;
- to study the present state of Eduard Vilde inn & café through empowering by making suggestions how to increase the enterprise's efficiency relying on the psychological empowerment theory.

The thesis consists of two chapters – theoretical and empirical, which are divided accordingly into two and three subsections. In the first subsection of the theoretical chapter the author expands the definitions of empowerment by presenting published works of different authors to understand the essence of empowerment. Empowerment is also explained on the individual and team level. Furthermore, the author addresses the division of empowerment's definition – psychological and structural empowerment. The subsection ends with the description of empowerment process. In the second subsection the author presents the necessary elements of empowerment to make employees empowered, which is followed by the overview of the effect empowerment has on different effectiveness outputs.

The empirical chapter of the thesis is divided into three subsections. To conduct the empirical part the author first gathers information from the organisation's management to get a full view of managerial challenges they hope to improve with empowerment. Afterwards, a research is conducted among the employees of Eduard Vilde inn & café.

Upon conducting the research an already existing questionnaire is used, which has been used in similar researches beforehand. The results are analysed with the statistics programme SPSS 17. The questionnaire helps to examine the employees' satisfaction, self-confidence, devotion, and motivation to work in the organisation, and how employees discern their empowerment at the given moment. In addition, the author carries out five interviews, which are compiled relying on the information gathered from the questionnaire. The author wishes to gather more information from the interviews to understand the current situation at Eduard Vilde inn & café better, and to evaluate the similarities and differences between the research and the interviews. The former is important to understand the reasons behind organisation's problems and to suggest solutions to solve and/or prevent them.

With this thesis the management of the organisation under research has the opportunity to empower their employees by taking into consideration the results of the questionnaire and interviews, and the suggestions of the author. The implementation of empowerment gives the management the opportunity to improve the motivation and devotion of the organisation's employees, and therefore develop sustainable work relationships, which in turn has a positive effect on the enterprise's productivity.

Empowerment is a process which goal is to increase the independency of the employees by giving them freedom to make decisions without the constant control of the management. It is possible to empower employees individually (secures individual's perception – the employee feels empowered to make decisions) and on a team level (the stress is on the team's united perception that they have the power to make decisions and direct the teamwork independently). It is possible to approach empowerment from the psychological as well as structural viewpoint; in the first case the focus is on the belief to have power over one's work and in the second case the focus is on work arrangement. In general, empowerment refers to a process through which employees are trained, advised, instructed and guided towards goal oriented activities making them feel that their work is as important to them as it is to the organisation.

The concepts that deal with empowering also incorporate many endpoints (e.g. motivation, devotion). The following table 14 consists of the author's gatherings of the

different effects of empowerment, and includes the field of research and its source, how the implementation of empowerment works, and what is the outcome.

Table 14. Author's gatherings of the different effects of empowerment.

Sources	Field	Implementation of empowerment	Outcome
<ul style="list-style-type: none"> Gazzoli <i>et al.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Catering establishment 	<ul style="list-style-type: none"> Creating the meaning of work assignment Increasing the role in decision making 	<ul style="list-style-type: none"> Work is important, Focus on the assignments, Increased self-confidence, Customers' needs are met
<ul style="list-style-type: none"> Kilton 	<ul style="list-style-type: none"> Public service establishment 	<ul style="list-style-type: none"> Increasing the role in decision making 	<ul style="list-style-type: none"> Positive feelings, Increased self-control
<ul style="list-style-type: none"> Yukl, Becker, Appelbaum <i>et al.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> Team empowerment, Giving the option to choose 	<ul style="list-style-type: none"> Taking responsibility, Increased motivation, Taking more risks
<ul style="list-style-type: none"> Laschingeri, Finegani, Shamiani, Wilki 	<ul style="list-style-type: none"> Medicine 	<ul style="list-style-type: none"> Ensuring justice, respect, trust 	<ul style="list-style-type: none"> Trusting the management, Devoting to the organisation
<ul style="list-style-type: none"> Edwards <i>et al.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Educational institution 	<ul style="list-style-type: none"> Creating the feeling of empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> Increased motivation, Teacher's satisfaction is linked to student's satisfaction, Assuring permanence
<ul style="list-style-type: none"> Broader 	<ul style="list-style-type: none"> Field of work-systems with high efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution of power, knowledge Rewarding, Involvement of employees Assuring flexibility Developing skills 	<ul style="list-style-type: none"> Decrease in employees turnover Improvement in the quality of customer service

To describe empowerment as a new management direction the following keywords can be used: employee training, developing, advising, acquiring these new skills, and increasing motivation, satisfaction, devotion and responsibility, which are based on

redistributing power within the organisation. It is important to understand that nobody loses power with empowerment, but instead it is shared with third parties. Empowering can take place on the individual as well as on team level, ensuring employees' motivation to give good results. Motivation in this context is derived from the apprehension and belief of the employees' that their work assignments are impellent and important to the organisation.

Empowerment can be divided into two – psychological and structural empowerment. The essence of structural empowerment lies in the transition of authority and responsibility, and focusing on work management. Psychological empowerment on the other hand, focuses on employee's perception and cognition that employees have faith in their work and its importance.

This bachelor thesis is based on suggesting the possibilities to implement empowerment in the organisation under research – Eduard Vilde inn & café. Above all, empowerment is aimed to increase employees' motivation and devotion at Vilde. Relying on the theoretical literature it can be pointed out that by giving employees the option to choose and assuring justice, respect and trust, it is possible to improve the motivation and devotion of the employees. Eduard Vilde inn & café management has pointed out that it is hard to sustain permanent employees in the given enterprise. Relying on theoretical scientific literature it can be highlighted that implementing empowering by sharing power and knowledge, rewarding, involving employees, assuring flexibility and developing skills it is possible to decrease employees' turnover and raise the quality of customer service. Based on the above mentioned the author finds it appropriate to implement empowerment in Eduard Vilde inn & café.

In the empirical part of the thesis the author conducted a questionnaire and carried out five interviews (two employees on a senior position, and two present and one former employee of Eduard Vilde inn & café). By conducting the questionnaire and interviews the author wished to learn about the present state of empowerment in Eduard Vilde inn & café, how satisfied are the employees, and what kind of changes they wish and plan to carry out.

Based on the questionnaire and interviews the following observations were made:

- The employees believe that they can achieve a lot during their shifts if they work hard. The importance of teamwork is appreciated.
- The employees are satisfied with their colleagues and believe that the main reason behind the satisfaction is conjoined personnel.
- It is up to the supervisor to decide over the matters that arise during the day.
- The employees get feedback, but according to the author not enough.
- Each week there is a meeting with the key personnel (supervisor, chef, senior chef, office personnel and manager).
- If the employees have suggestions they want to forward to the management they first need to address the supervisor who then presents the ideas in the weekly meeting.
- Relationships are good within one shift and between the shifts competition occurs.
- The communication between the shifts is slow.
- The training program for new employees is not effective – new employees are not trained sufficiently, and in case of an error displeasure is expressed by the colleagues (also, everybody is required to financially compensate a mistake that one employee makes).
- The employees are not aware of the criteria that the monthly sales targets are based on.

Based on the previous observations, the author presents suggestions to empower the employees at Eduard Vilde inn & café. The suggestions are as follows: connecting the targets set upon the employees with the management's idea of a successful employee (e.g. diligence, correct execution of work assignments); different people from both shifts attend to the weekly meetings; laying down and clarifying the rights and obligations; giving feedback; renewing the training program and acknowledging new employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Sandra Viljumson (49006285714)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Võimustamise rakendamise võimalused Eduard Vilde lokaal & kohviku näitel“, mille juhendajad on Elar Killumets, Anne Reino,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, _____ (kuupäev)

(allkiri)